"رحلتي مع الصناعة"

المهندس / فؤاد أبو زغلة

وزير الصناعة الأسبق "

الإهداء

- ❖ إلى المرحومَينْ والديَّ الذين أعطياني القدوة والحنان .
- ❖ إلى أبنائي سامح وإيمان الذين حققا طموحاتي فيهما.
- ❖ إلى زوجتي الوفية والتي ساندتني في رحلتي في الحياة وأحسنت تربية ورعاية أولادي .
- ❖ إلى كل زملائي المخلصين الذين عاونوني في مسيرة حياتي .
- ❖ وقبل كل ذلك أود أن أوفي الرئيس محمد حسني مبارك امتناني لسيادته لاختياره لي وزيراً للصناعة والثروة المعدنية ومنحي وسام الجمهورية من الطبقة الأولى ثم ما كرمني به من اختياري لتولي مناصب قيادية في الحزب الوطني الديمقراطي ومجلس الشورى .

المحتويات

- عضوية مجلس إدارة الهيئة العربية للتصنيع .
- المؤتمرات والزيارات خارج مصر .
- دوري في العمل الأهلي لتطوير وتنمية الصناعة .
- علاقتي بالصحافة ووسائل الإعلام .
- الأصدقاء ثروة.
- قصة وفاء .

☒ خلاصة تجربتي.

المقدمة

تمر بحياة كل منا عندما يتقدم به العمر فترات تأمل يسترجع فيها شريط حياته بحلوها ومرها وتتباين تجارب كل منا بقدر ما حبته الحياة من مقومات سواء من الثروة أو المنصب أو العلم والمعرفة.

ولقد حباني الله منذ بدء حياتي العملية بتقلد المناصب القيادية والتي وفقت في أداء دوري فيها مما أدى بي إلى أعلى منصب في السلم الوظيفي في الدولة وهي الوزارة .

وكثيراً ما طاف بخاطري أن أسجل التجارب التي مررت بها في كتاب يكون معيناً لأبنائي في حياتهم العملية ويوفر عليهم تكرار ما وقعنا فيه من أخطاء وينير لهم الطريق الآمن للعمل الكريم .

وقد كان ترددي باستمرار بسبب اعتقادي أن لكل جيل تجاربه الخاصة وأن الزمن لن يكرر التجارب السابقة وأن ما سأسجله من تجاربي لن يكون له صدى في نفوس أجيال الأبناء ، غير أن ترددي بدأ في التراجع كلما وجدت أن المبادئ الجادة في العمل بدأت تتهاوى وأن أخلاقيات التعامل بدأ يشوبها الأنانية والمادية . وصار من الواجب علينا كآباء لهذه الأجيال أن نوضح لهم أن هناك قيماً ومُثلاً كانت تحكم تصرفات فريق كبير من جيل الآباء ، وأن هذه القيم هي الملاذ للأمة إذا تمسك بها شبابها ونأى بنفسه عن أخلاق العشوائيات من عدم المبالاة وعدم الانتماء للوطن والبعد عن التقاليد القديمة للمجتمع المصري الأصيل .

وقد أطمأنت نفسي لاختياري البدء في كتابة مذكراتي التي رأيت أن أركز في مراحلها المختلفة على المقومات التي تحقق القيادة المتميزة .

وقد وجدت أن أهم هذه المقومات وأكثرها تأثيراً هي الأسرة التي ينشأ بها الإنسان والتي تحتضن الطفل في سنواته الأولى وتغذية بالأخلاق الحميدة وحب الخير لنفسه وللآخرين .

وفي تجربتي كانت هذه المرحلة من أهم مراحل تكوين شخصيتي ، فقد حباني الله بوالد بفطرته كان أستاذاً في التربية . علمني من طفولتي الأخلاق الأصيلة وعلى رأسها حب الناس على اختلاف مستوياتهم غنيهم مثل فقيرهم . وألا أحمل في صدري ضغينة ولا غلاً لأحد .

ثم في صباي وشبابي أصر على أن يعلمني أنا وأخوتي في أفضل المدارس حتى أنه تكلف كثيراً عندما أرسلنا جميعاً للالتحاق بالمدارس الثانوية المتميزة بالقاهرة لندرة مثيلاتها بالصعيد في ذلك الوقت .

ثاني مقومات تكوين القيادة الصالحة والتي ركزت عليها هي اختيار العمل المناسب في بداية الحياة الوظيفية فكان توجهي في بداية حياتي الوظيفية إلى العمل الذي اكتسب منه الخبرة

الهندسية في بدء حياتي ، وألا يكون العامل المادي هو المعول الأول لهذا الاختيار . وكذلك من مقومات النجاح في هذه المرحلة الجدية وبذل الجهد المتميز وعدم الخلود للدعة والراحة .

ثالث المقومات عند بدء تقلدي للمناصب القيادية هي اهتمامي بالبشر ، لاعتقادي أنهم أهم عنصر من عناصر نجاح أي مشروع . واعتقد أن مشاركة الآخرين في مناقشة المشاكل هو أحسن الوسائل للوصول للقرار الصائب ،إضافة إلى إعطاء الفرصة للمتميزين من العاملين لاحتلال أعلى مراتب القيادة ،حتى لو ساويت بين درجاتهم الوظيفة ودرجتي . مع التحفيز المستمر لهؤلاء المجتهدين فتكسب القيادة قوة مضاعفة من أداء هؤلاء الأفراد بما يؤدي إلى دفع المنظومة بكاملها إلى النجاح .

أوضحت كذلك في مذكراتي كيف يكون التعامل مع المرؤوسين ، وأن يكون أساسه الأمانة والشفافية وأن تكون العلاقة بيني وبين هؤلاء المرؤوسين هي أولاً لصالح العمل بصورة موضوعية لا مراء فيها ولا نفاق .

وأخيراً أوضحت في مذكراتي أن ترك الوظيفة هو ليس نهاية حياة الإنسان،ولكن في مجالات العمل العام مساحات متسعة لمن أراد أن يستمر عطاؤه وجهده في خدمة وطنه . فبعد خروجي من الوزارة لم أخلد إلى الانزواء عن المجتمع كما يفعل الكثيرون ، ولكنني مارست حياتي بكل اقتدار في مجال العمل سواء العمل الأهلي أو العمل السياسي .

والله أسال وأرجو أن تكون هذه المذكرات قد نجحت في إلقاء الضوء لأبنائي من جيل الشباب على طريق النجاح في خضم حياتهم المليئة بالتحديات والتطلعات .



السيرة الذاتية

الاســــــــــــم : فؤاد إبراهيم على أبو زغلة

المؤهلات الدراسية : بكالوريوس الهندسة الميكانيكية – جامعة القاهرة سنة ١٩٤٩

أ – المواقع التي تولى إدارتها (قطاع الصناعة) :

- **شركة المشروعات الهندسية لأعمال الصلب (ستيلكو) مدير المصانع وعضو مجلس الإدارة (١٩٦٣ –١٩٦٨).**
- **رئيس مجلس إدارة الشركة المصرية للإنشاءات المعدنية (ميتالكو ١٩٦٨ –١٩٧٢)**
- **رئيس مجلس إدارة مصنع ٣٣٣ (صقر حالياً ١٩٧٠ –١٩٧٣)**
- **نائب رئيس مجلس إدارة شركة الحديد والصلب المصرية (١٩٧٣ –١٩٧٥)**
- **رئيس مجلس إدارة شركة سيماف (١٩٧٥ – ١٩٧٨)**
- **رئيس مجلس إدارة شركة الحديد والصلب المصرية (١٩٧٨ – ١٩٨١)**
- **عضو مجلس إدارة هيئة السكة الحديد (١٩٧٨ – ١٩٨١)**
- **وزير الصناعة والثروة المعدنية (١٩٨٢ – ١٩٨٣)**

ب – أنشطة اقتصادية :

- **رئيس مجلس إدارة الشركة المصرية الألمانية للإنشاءات المعدنية (فيرو ميتالكو)**
- **رئيس مجلس إدارة الشركة المصرية الإيطالية للاستثمار والتنمية .**

جـ . الأنشطة العلمية (تابعة لوزارة البحث العلمي) :

- **عضو مجلس إدارة أكاديمية البحث العلمي والتكنولوجيا .**
- **رئيس مجلس بحوث الصناعة بأكاديمية البحث العلمي والتكنولوجيا.**
- **رئيس لجنة المكون المحلي بأكاديمية البحث العلمي والتكنولوجيا .**
- **عضو مجلس إدارة مدينة مبارك العلمية والتطبيقات التكنولوجية .**
- **عضو مجلس إدارة المعهد القومي للقياس والمعايرة.**

د – أنشطة سياسات صناعية اجتماعية

- **عضو مجلس إدارة الهيئة العربية للتصنيع.**
- **عضو معهد المواد بإنجلترا (Institute of Materials - England) .**
- **عضو المجلس القومي للإنتاج و الشئون الاقتصادية التابع للمجالس القومية المتخصصة.**
- **رئيس شعبة الصناعة والثروة المعدنية بالمجالس القومية المتخصصة.**

- عضو مجلس إدارة جمعية المهندسين المصرية .
- نائب رئيس الإتحاد العربي للحديد والصلب .
- رئيس مجلس إدارة الجمعية المصرية لتطوير وتنمية الصناعة .
- نائب رئيس مجلس إدارة جمعية الصداقة المصرية التشيكية.
- رئيس مجلس إدارة جمعية خريجي هيئة المنح الفنية اليابانية(OTS) .
- عضو مجلس إدارة الجمعية المصرية لتشجيع وإقامة المشروعات الصغيرة لخريجي الجامعات.

و - أنشطة سياسية :

- عضو بمجلس الشورى الفترة الأولى (١٩٩٢ - ١٩٩٨) الفترة الثانية (١٩٩٨ - ٢٠٠٤)
- رئيس لجنة الصناعة والطاقة بالحزب الوطني (١٩٨٤ - ٢٠٠٢)

الأوسمة التي حصلت عليها :

- نوط الاستحقاق ١٩٥٨
- وسام الجمهورية من الطبقة الثانية ١٩٦٥
- و سام الاستحقاق من الطبقة الأولى ١٩٦٨
- وسام الجمهورية من الطبقة الأولى ١٩٨٢
- وسام فيلق الشرف برتبة فارس ١٩٨١(من الحكومة الفرنسية)

نشأتي

ولدت في مدينة أدفو أحدى مدن محافظة أسوان والتي تبعد ١٠٠ كيلو مترا شمالاً وهي مدينة أثرية تضم معبد أدفو وهو أحد المعابد المشهورة والمتكاملة .

كانت أسرتي تقيم في المدينة ،و تضم الأسرة والدي وأخوتي العشرة ٦ أولاد و ٤ بنات ولم يحصل والدي على نصيب وافر من التعليم ، فلم يتجاوز التعليم الأولي وحفظ القرآن الكريم، لكنه كان يحب قراءة كتب الأدب العربي القديم منها والحديث وأصبح يجيد اللغة العربية وكان له ملكة الخطابة والحديث وكان مجلسه يضم مجموعة من المثقفين سواء من أهل المدينة أو من خارجها ، كما كان له نشاطاً سياسياً فاشترك في كثير من الندوات السياسية و الثقافية والدينية سواء في المنطقة أو في القاهرة . وكان يزور والدي عدد من الشخصيات الهامة في هذه الفترة مثل الزعيم أحمد حسين رئيس مصر الفتاة والشيخ حسن البنا والمهندس أحمد الشرباصي .وكان الأخير يعمل مفتشاً لري محافظتي قنا وأسوان وقد أصبح فيما بعد وزيراً للأشغال والري ونشأت بينه

وبين والدي صداقة وكان يزوره في مكتبه بالوزارة عند حضوره للقاهرة . وحينما عينت وزيراً للصناعة فوجئت بمكالمة تليفونية من سيادته يعبر فيها عن سعادته بتولي ابن صديقه إبراهيم أبو زغلة هذا المنصب مما يدل على وفاء هذا الرجل لأصدقائه .

كان والدي يمتلك بعض الأفدنة تقع على بعد ٣ كيلو متراً من المدينة ،ونظراً لعدم إنشاء الترع لتوصيل الماء لري الأراضي الزراعية في هذه الفترة فقد قام بحفر بئر ارتوازي أقام عليها طلمبة لسحب المياه منها تدار بواسطة ماكينة ديزل لري أرضنا والأراضي المجاورة لنا . وأقام والدي لنا بيتاً ريفياً في هذه المنطقة كنا نقضي فيه بعض الأيام في فترة الصيف . وكنت أسعد جداً بقضاء الأجازة في هذا الموقع، وكنت أراقب الماكينة الديزل أثناء تشغيلها مما جذبني لدراسة الهندسة الميكانيكية .

بعد التحاقي بكلية الهندسة كلفني والدي خلال فترة الصيف بالإشراف على سير العمل بهذا الموقع، مما أكسبني خبرة في الإدارة على نطاق محدود، وكذلك التآلف مع العمال والذي ساعدني كثيراً خلال عملي وسط عمال المصانع فيما بعد.

وكان والدي بفطرته مربياً متميزاً علمني كثيراً من الأخلاقيات الفاضلة،علمني الجدية في الحياة وتحمل مسئولياتها . ورباني على التقاليد الأصيلة من الوفاء والشجاعة والصدق، كما تعلمت منه حب الناس وعدم حمل ضغينة لأحد، وأن أكون متسامحاً غير متشدد في تعاملي مع الآخرين، وأن أتعامل مع الجميع بنفس الأخلاقيات ،غنيهم مثل فقيرهم . وأن تكون وسيلتي في النجاح بذل الجهد والإخلاص في العمل .

كما تعلمنا منه كرم الضيافة، فكان بمنزلنا دوار به مضيفة لاستقبال الضيوف في أي وقت . هذه الأخلاقيات الأصيلة كانت أهم المقومات التي كونت شخصيتي، وحالياً وأنا في عمري المتقدم اشعر كثيراً بفضل والدي عليّ خاصة في مراحل طفولتي وشبابي .

ولا يفوتني أن أذكر أن عائلتي لم تنفرد بهذا النمط من التربية، ولكن كان هذا هو النمط السائد لتربية آباء هذا الجيل لأبنائهم والرعاية الفائقة لهم . لذلك فلا غرو أن نجد هذه الأجيال هي التي قاومت الاحتلال طوال مدة بقائه في مصر ولم ترض عن المقاومة والرفض بديلاً حتى نالت مصر استقلالها على مراحل متدرجة انتهت بقيام ثورة ١٩٥٢ وخروج المحتل لغير رجعة

أســـــــرتي الصغيرة

تتكون أسرتي من زوجتي وابن وابنة .

- الزوجة : بكالوريوس تجارة جامعة القاهرة .
- الابن : خريج كلية التجارة جامعة حلوان .
- الابنة : خريجة الجامعة الأمريكية

الأحفاد :

- سارة سامح أبو زغلة طالبة بمدرسة الإعدادية
- عمر سامح أبو زغلة بالحضانة
- مريم عمرو مأمون طالبة بالجامعة الأمريكية
- ريم عمرو مأمون طالبة بمدرسة ثانوية
- محمد عمرو مأمون بالحضانة



أسرتي في مناسبة حصول ابنتي على ليسانس الإعلام من الجامعة الأمريكية

مراحل التعليم:

- **المرحلة الابتدائية :**

التحقت بمدرسة إدفو الابتدائية وحصلت على شهادة الابتدائية، وقد اشتهرت مدينة إدفو بنسبة تعليم عالية بين أبناءها، وكانت تعتبر من أكثر المدن في الصعيد تعليماً لإبناءها .

قد كان والدي يهتم جداً بالتعليم، وألحق جميع أولاده بالتعليم الابتدائي في مدينة إدفو ،حيث كان مستوى التعليم متميزاً و المدرسون ذوى كفاءة عالية، كما كانت تتميز المدرسة بالانضباط ونشاط رياضي وثقافي ورحلات لزيارة الآثار في الأقصر ومدن المنطقة .

- **المرحلة الثانوية :**

نظراً لعدم وجود مدارس ثانوي في الصعيد إلا في مدينة سوهاج فقد ألحقني والدي بالمدرسة السعيدية بالقاهرة – بالقسم الداخلي كما ألحق أخوتي الآخرين بها، وحصلنا جميعاً على الثانوية العامة من المدرسة السعيدية، وكانت من أشهر وأحسن المدارس في هذه الفترة، وكان مستواها متميزاً في التعليم والرياضة، حيث تخرج منها كثير من كبار رجال مصر منهم الوزراء والمستشارون والقضاة والأطباء والمحامون والاقتصاديون.أذكر منهم المرحوم الدكتور شمس الدين الوكيل وزير التعليم الأسبق، واللواء منير شاش محافظ سيناء الأسبق، والدكتور ضياء سيف الدين رئيس أقسام النساء بجامعة عين شمس، والمستشار محمد أبو علم، والمستشار سعدي الحيوان نائب رئيس مجلس الدولة وغيرهم .

وكان لإلحاقي بالقسم الداخلي بعيداً عن إشراف الوالدين أثر كبير في اكتسابي الاعتماد على النفس .

واعتدت أن أذهب في الأجازة الصيفية إلي بلدتي لأقضي مع أسرتي التي كنت أشتاق لها كثيراً، ولأتمتع بما تحوطني من عطف وحنان ومحبة وألفة مع الأخوة ، وكان أخي الذي يكبرني بالمدرسة السعيدية في السنة النهائية . وكنا نقضي أجازة نهاية الأسبوع في زيارة أسرة عمي الذي كان ضابطاً في البوليس ويشغل منصباً في حكمدارية بوليس القاهرة .

ومن مزايا مدرسة السعيدية أنها كانت تهتم بالرياضة البدنية . ومن الفرق الرياضية المتميزة فريق كرة القدم حيث كان الفريق يتنافس مع مدرستي فؤاد الأول والخديوية وتقام مباريات في ملاعب

النادي الأهلي، وكان لها شعبية كبيرة، وتخرج من هذه الفرق لاعبون متميزون شاركوا في فرق الأهلي والزمالك فيما بعد .

٠. **مرحلة الجامعة :**

بعد الحصول على الثانوية العامة قسم الرياضة التحقت بكلية الهندسة جامعة القاهرة ،وقضيت مرحلة السنة الإعدادية بالعباسية في مقر كلية هندسة جامعة عين شمس حالياً، وكنت أسكن مع أخي الذي تخرج في كلية الحقوق جامعة القاهرة – وعمل مستشاراً لأحدى الشركات المصرية، وقد كان نعم الأخ لرعايته لي في كثير من الأمور، وكان يسكن في منطقة حدائق القبة في شقة في شارع متفرع من شارع الملك الذي يقع في نهايته قصر القبة مقر الملوك .

وفي السنة الأولي كنت أذهب من حدائق القبة بأتوبيس من شارع الملك حتى ميدان التحرير ومن هناك أتوبيس أخر إلى ميدان الجيزة ثم مشياً على الأقدام حتى كلية الهندسة، وتستغرق هذه الرحلة ما يزيد على الساعة وكانت الدراسة تبدأ في الساعة الثامنة وتنتهي في الساعة الثالثة .

التحقت في السنة الثانية بقسم الميكانيكا ثم حصلت على بكالوريوس الهندسة الميكانيكية عام ١٩٤٩وكان عدد أفراد الدفعة مائة طالب، وفي مرحلة البكالوريوس عند التخرج كانت الكلية تعد للخريجين زيارة لأحد المواقع التي تتصل بالمشروعات الهندسية، وقد وقع الاختيار هذا العام على زيارة المحطة الحرارية لتوليد الكهرباء بمدينة إدفو ،وقد أقام والدي لزملائي الخريجين والبالغ عددهم حوالي خمسين غذاءً في دوار العائلة بإدفو ترحيباً بزيارتهم لبلدتي كتقليد معروف عن الصعايدة .

ومن الشخصيات العامة الذين تزاملت معهم في الدراسة بكلية الهندسة المرحوم المهندس ماهر أباظة وزير الكهرباء الأسبق، والمرحوم المهندس محسن راضي رئيس الشركة القابضة للصناعات المعدنية، ومجموعة من الزملاء سافروا إلى الخارج وأصبحوا أساتذة وعلماء في الجامعات الأمريكية والأوروبية .

مرحلة التوظيف قبل عملي بالوزارة:

كانت رغبتي أن التحق بهيئة السكة الحديد، حيث كان لها سمعة طيبة في التدريب في الهندسة الميكانيكية في ورشها المختلفة، ولكن لم أتمكن حيث كان التعيين على درجات من الحكومة والتي لم تتوفر هذا العام، فالتحقت بمصلحة الشئون القروية في قسم الهندسة الميكانيكية، حيث كان هناك مشروع قومي لتعميم مياه الشرب في قرى الجمهورية عن طريق حفر آبار ارتوازية وتركيب مجموعة من طلمبة وماكينة ديزل لضخ المياه من البئر إلى خزانات علوية ثم توصيلها

لمجموعة حنفيات مركزية، يذهب لها أهل القرى للحصول على ما يلزمهم من مياه الشرب – وبعد فترة صدر قرار بإنشاء وزارة الشئون البلدية والقروية والتي ضمت كل من إدارة البلديات ومصلحة الشئون القروية وتولاها أحد رجال الثورة (عبد اللطيف البغدادي) و المعروف بالكفاءة، والذي كان له دور كبير في تعظيم دورها سواء في تخطيط المدن الكبرى كالقاهرة والإسكندرية وعواصم المحافظات وكذلك القرى – وقد رشحت في بعثة تدريبية إلى الولايات المتحدة الأمريكية عام ١٩٥٤ لمدة عام عن طريق برنامج " النقطة الرابعة " وهي منحة أمريكية خصصت للدول النامية، زرت خلالها عدة ولايات في الشمال والجنوب والشرق والغرب، كما شملت الزيارة مصانع الماكينات والطلمبات ومحطات مياه الشرب سواء ارتوازية أو مياه مرشحة .

وخلال هذه الفترة تعرفت على المجتمع الأمريكي، وكيف نهض وتقدم بخطوات سريعة، كما لمست التفرقة العنصرية بين الأبيض والأسود والتي كانت قاسية ومقززة حيث تهدر آدمية الإنسان الأسود سواء في التعليم عن طريق المدارس العنصرية . أو في استخدام حنفيات الشرب في محطات السكة الحديد فكان بعضها للبيض والأخرى للسود وكان مستوى المعيشة للسود متدنياً للغاية، ويعيشون في أحياء فقيرة ومتخلفة. وقد اكتسبت معلومات كثيرة عن الحياة الأمريكية والنظم المتقدمة في علاج الأمور في مختلف الميادين – كما أفادتني كثيراً زيارتي للمصانع حيث شاهدت حسن إدارتها وجودة منتجاتها وكفاءة عمالها .

وفي زيارة أحد المصانع التي كانت تعتمد في إنتاجها على مواد ناتجة من القمامة من فضلات الخضروات، والتي توضع في صناديق خاصة منفصلة عن باقي القمامة الأخرى والتي تشمل فضلات الزجاج والورق إلخ .. ويتم على هذه المواد العضوية عمليات لاستخراج الزيوت تستخدم في صناعة مواد التجميل (الروج وخلافه)وتصادف بعد عودتي أن اتصلت بي الإذاعية السيدة آمال فهمي مقدمة برنامج (على الناصية) وأدارت معي حديثاً في برنامجها عن زيارتي لأمريكا، وذكرت لها ما شاهدته في هذا المصنع، فاندهشت لهذه المعلومات، وبعد إذاعة هذا اللقاء اتصلت بي مرة أخرى وأخبرتني أن الحديث الذي ذكرت فيه تصنيع مواد التجميل من الزيوت المستخرجة من القمامة أثار عدداً كبيراً من السيدات، ولكني أخبرتها أنه

يجري عمليات كثيرة لتنقية هذه الزيوت وتطهيرها لتصبح مادة صالحة للاستخدام البشري .

وفي إحدى زيارتي لأحد المصانع في مدينة من مدن ولايات الجنوب والتي قضيت فيها ثلاثة أيام في فندق قمت بالاتصال تليفونياً بأحد الأمريكان، وكان أحد أصدقائي المصريين له علاقة قوية بأسرة هذا الرجل، وطلب مني أن أبلغه تحياته، وفوجئت بأنه طلب مني أن يستضيفني في

منزله بإصرار، وحضر فعلاً وأخذني بسيارته إلى منزله، ومضت هذه الأيام في ضيافة هذه الأسرة الكريمة وكأنني في أحد مدن جنوب الصعيد المشهور بالضيافة ، وشعرت أن سكان الولايات في الجنوب لهم عادات وتقاليد تختلف عنها في ولايات الشمال .

بعد عودتي من البعثة التحقت بإدارة البحوث الفنية التابعة للوزارة، ثم بعدها التحقت بمكتب الوزير وفي عام ١٩٦٠ رشحت لبعثة لمدة عام إلى جمهورية تشيكو سلوفاكيا التي اسند إلي شركاتها عقود محطات مياه الشرب والكهرباء، كما زرت مصانع الطلمبات والمولدات الكهربائية ومصانع المواسير المستخدمة في مد شبكات المياه ومصانع سكودا لماكينات الديزل.

وقد استفدت كثيراً من زيارة المصانع والتعرف على أساليب إدارتها وأساليب تدريب العمالة ومواجهة المشاكل التي تعترض خطوط الإنتاج، وكذلك نظم الصيانة، مما أوجد عندي رغبة كبيرة للعمل بالمصانع .

وقد زرت عدة مصانع في الشمال والجنوب، ولاحظت أن أهل الجنوب يطلقون على أنفسهم (سلوفاك) وليس (تشيك) الأمر الذي ترتب عليه فيما بعد أن طلب أهل الجنوب الانفصال عن جمهورية تشيكوسلوفاكيا وأصبحت دولتان جمهورية التشيك وجمهورية سلوفاكيا ويمتاز أهل هذه البلاد بحبهم للعمل والنظام وحب المعاشرة مع الأجانب، رغم أنهم كانوا يخضعون للنظام الشيوعي في هذا الوقت وما كان يفرضه هذا النظام من قيود ومراقبة لتصرفات الأفراد وسيطرة الدولة على كل الأنشطة حتى المحلات الصغيرة ولا يوجد أي نشاط للأفراد أو القطاع الخاص .

وكان معظم إنتاج المصانع يلبي احتياجات الاتحاد السوفيتي أولاً ثم الاحتياجات المحلية، وأذكر إنني في أحد زيارتي لمصانع إنتاج الترام علمت أن خطط الإنتاج مخصصة بالكامل لتصديرها للاتحاد السوفيتي رغم الاحتياج المحلي لعربات ترام جديدة وحديثة لاستبدال العربات القديمة .

بعد عودتي من البعثة سعيت لألتحق بإحدى الشركات الصناعية، ووفقت في التعرف على رئيس شركة صناعية تسمى شركة المشروعات الهندسية لأعمال الصلب ستيلكو، وكان يرأسها أحد أساتذة كلية الهندسة الذي كان يعمل أستاذا حينما كنت طالباً بالكلية ورحب بي للعمل معه .

مرحلة عملي في الصناعة

١ – شركة المشروعات الهندسية لأعمال الصلب (ستيلكو)

في عام ١٩٦٢ عينت مديراً لمصنع (إيجيبت) أحد مصانع شركة ستيلكو بمنطقة غمرة، وكان يقوم بتصنيع الإنشاءات المعدنية للمشروعات المختلفة، وبعد فترة زمنية قمت بتطوير إنتاج المصنع

والحصول على بعض الأعمال في أحد مصانع شركة السكر، وقمت بتنفيذها بكفاءة، تم تعييني على أثرها مديراً لمصانع الشركة (شمال القاهرة) وعضو مجلس إدارة الشركة التي كانت تضم ٤ مصانع ٣ مصانع في شمال القاهرة، وهي (مصنع إيجيبت) ومصنع الحلمية (حلمية الزيتون) ومصنع سيمكا بألماظة بطريق السويس ومصنع حلوان بجنوب القاهرة، ويديره عضو مجلس إدارة أيضاً .

مصنع الحلمية :

يضم عدة خطوط إنتاجية خط إنتاج لتصنيع طلمبات الري وخط إنتاج للإنشاءات المعدنية وخط إنتاج لأعمال النجارة.

كما شارك خط إنتاج الإنشاءات المعدنية بمصنع الحلمية في تنفيذ وتركيب كافة الإنشاءات المعدنية الخاصة بمصنع السكر بمدينة قوص التابع لشركة السكر والتقطير المصرية.

مصنع سيمكا :

ويضم خط إنتاج لصناعة المواسير الصلب المستخدمة في شبكة المياه والمجاري، وخط إنتاج لتصنيع هياكل الأتوبيس لنقل الركاب واللوريات لنقل البضائع .

المشاركة في مشروع المائة يوم لإصلاح شبكة الصرف الصحي :

في عام ١٩٦٥ ظهرت مشكلة طفح المجاري في شوارع القاهرة، مما أستوجب إنشاء جهاز لحل هذه المشكلة في مائة يوم وسمي (بجهاز مشروع المائة يوم) وأسند رئاسة المشروع للدكتور عزت سلامة الذي كان وزيراً للإسكان في هذا الوقت .

تم تشكيل لجنة لتنفيذ المشروع وتم اختياري عضواً في هذه اللجنة، حيث كان المطلوب تصنيع كميات كبيرة من المواسير الصلب لاستبدال شبكات المواسير المتهالكة في شوارع القاهرة . وقمنا بتنفيذ الكميات المطلوبة في المواعيد المحددة مما أرضى الدكتور عزت سلامة، وخلال أحد الاجتماعات طلب مني المعاونة في تصنيع طلمبة الصرف الصحي الخاصة بمحطة سوق السمك حيث اعتذر الجانب الألماني فجأة عن توريدها في المواعيد المتفق عليها، وأخبرت سيادته أن خط إنتاج الطلمبات الموجود بالشركة خاص بطلمبات مياه الري وليس لطلمبات الصرف الصحي، فأمر بإرسال طلمبة سوق السمك إلى مصنع الحلمية، وقال إنه يعلم أنني أقبل التحدي وسوف أوفق في تصنيع الطلمبة . كما أخبرني الدكتور / عزت سلامة إنني أستطيع اتخاذ أي إجراءات دون التقيد باللوائح والنظم المتبعة لأتمكن من تنفيذ المطلوب في أسرع وقت . بدأت بالاستعانة بأحد أساتذة كلية هندسة القاهرة الذي قام بعمل الرسومات الهندسية

الخاصة بالطلمبة بأسلوب الهندسة العكسية، كما تم استدعاء مجموعة من صناع الأرانيك لسباكة أجزاء الطلمبة التي تم سباكتها في مصانع السباكة التابعة للصناعة والإنتاج الحربي بجودة عالية ثم بدأت عمليات التشغيل في ورش الحلمية وحدثت مصاعب في التنفيذ أمكن بعقول المهندسين والملاحظين والعمال المصريين التغلب عليها، وتم الإنتهاء من عمليات التشغيل بجودة عالية ثم تم تجميع أجزاء الطلمبة . وأرسلت لموقع العمل وثم تشغيلها بنجاح، الأمر الذي حقق إنجازا هاماً في مشروع المائة يوم مما أسعد الدكتور عزت سلامة والذي طلب من رئاسة الجمهورية منحي وسام الجمهورية من الطبقة الثانية استثناء من القواعد المتبعة لمنح الأوسمة، حيث كان يمنح هذا الوسام لرؤساء الشركات والمؤسسات وفعلاً تم تسليمي الوسام من رئيس مجلس الوزراء في حفل أقيم في أحد القاعات الكبري و كان حافزاً لي لمزيد من العطاء في المراحل التالية.

٢- _الشركة المصرية للإنشاءات المعدنية_
(ميتالكو)

عام ١٩٦٨ صدر قرار بتعيني رئيساً لمجلس إدارة الشركة المصرية للإنشاءات المعدنية (ميتالكو) والتي تتبع مؤسسة الصناعات الهندسية. تضم هذه الشركة مصنعين أحدهما ورشة للإنشاءات المعدنية كان تابعاً لمصانع شركة إيديال التي كانت تنتج الثلاجات والآخر مصنع السيد إسماعيل بشبرا الخيمة والذي كان لديه خطان للإنتاج أحدهما للإنشاءات المعدنية والآخر لبناء الصنادل التي تستخدم في نقل الخامات والبضائع في نهر النيل . وبعد استلامي العمل بالشركة أطلعت على الميزانية ففوجئت أن رأس مال الشركة يبلغ ثمانين ألف جنيهاً وخسائرها بلغت ستين ألف جنيهاً

وفي اجتماع الجمعية العمومية للشركة برئاسة الدكتور عزيز صدقي وزير الصناعة في هذه الفترة لمناقشة الميزانية، ذكر وكيل وزارة الصناعة المختص أن القانون ينص على تصفية الشركة التي تبلغ خسائرها لأكثر من ٥٠ ٪ من رأس المال إلا إذا وافقت الجمعية العمومية على استمرار الشركة في أداء نشاطها . طلب الدكتور عزيز صدقي مني كرئيس الشركة الرأي، وكان هذه أول مرة أقابله، فقلت بأنني استلمت الشركة منذ عدة أشهر وجدت فيها عمالة ذات خبرة ومهارة مرتفعة ولكن خطوط الإنتاج لا تعمل بسبب نقص حجم الأعمال المسند للشركة، وأنني أري أنه في حالة تحميل خطوط الإنتاج بالأعمال فيمكن تحقيق نتائج أفضل في المستقبل . وإنني قمت بالاتصال بشركة السكر وقابلت المسئولين بها وتم الاتفاق على إسناد أعمال الإنشاءات المعدنية بمصنع

السكر بمدينة دشنا بمحافظة قنا، كذلك هناك كثير من الأعمال الجاري إعدادها لتنفيذ مجمع الحديد والصلب بحلوان .

طلب الدكتور عزيز صدقي من الجمعية العمومية الموافقة على استمرار الشركة لمدة عام . وعن طريق تحفيز العاملين بالشركة تم تنفيذ العقود التي تم الارتباط بها في المواعيد المتفق عليها الأمر، الذي رفع أرقام الإنتاج للشركة والتي ظهرت نتائجها عند عرض الميزانية في نهاية العام التالي، مما لفت نظر الدكتور / عزيز صدقي، وقدم لي الشكر والتقدير لإنقاذ هذه الشركة والتي نظر في تصفيتها في الجمعية العمومية السابقة، ومن هنا بدأت الثقة في شخصي من قبل الدكتور/ عزيز صدقي الذي أصبح بعد ذلك نائباً لرئيس الوزراء للإنتاج ثم رئيساً لمجلس الوزراء .

بعد تحقيق هذه النتائج بدأنا نخطط مع زملائي بالشركة لإقامة مصنع جديد في الموقع القديم بشبرا المظلات على أحدث التكنولوجيات، وتم التنفيذ والتعاقد على المعدات والآلات الحديثة، وتم إقامة المصنع في جميع مراحله بالاستعانة بالإدارات المختصة بالشركة دون الاستعانة بأي خبرات أجنبية.

وقد بدأ المصنع في إنتاجه بطاقة كبيرة وبجودة عالية ساهم بجزء كبير في الإنشاءات المعدنية الضخمة لمجمع الحديد والصلب بحلوان وكذلك مصانع السكر بالصعيد (مصنع قوص ومصنع دشنا) بمحافظة قنا – كما بدأ في هذه الفترة تنفيذ خطوط كهرباء الريف وأسند للشركة تصنيع أعمدة شبكة الكهرباء في القرى في معظم أنحاء الجمهورية، كما أسند للشركة من سلاح المهندسين بالقوات المسلحة تصنيع الملاجئ الحديدية التي كانت توضع في مواقع مختلفة تحت الأرض على طول خطوط المواجهة على ضفاف قناة السويس لحماية الجنود خلال حرب الاستنزاف قبل معركة العبور في ٦ أكتوبر ١٩٧٣ .

وهكذا ارتفعت الطاقة الإنتاجية للشركة، وحققت أرباحاً تزايدت سنة بعد سنة بعد أن كانت تحقق خسائر .

من هذه التجربة أستطيع أن أقول أن أي شركة خاسرة يمكن إنقاذها إذا تم اختيار قيادة تتمتع بقدرات عالية في الإدارة و الاهتمام بالتنمية البشرية للعاملين وتحفيزهم.

خلال فترة حرب الاستنزاف بدأت إسرائيل وضع خطة لضرب بعض القناطر المقامة على النيل في صعيد مصر، وقام المهندس صدقي سليمان وزير السد العالي في هذه الفترة بتشكيل لجنة برئاسة المهندس مشهور أحمد مشهور ر رئيس هيئة قناة السويس لدراسة الموقف ووضع الحلول العاجلة لحماية القناطر من الاعتداءات الإسرائيلية، وتم اختياري عضوا بهذه اللجنة، وقد طلب

من الشركة عمل ستارة من الحديد تقام داخل النهر بين ضفتي النيل لمقابلة القنابل التي كان يخطط الإسرائيليون لإلقائها أمام القناطر لتنفجر في الدعائم الخرسانية التي تقام عليها الكباري، ومهمة الحاجز استقبال القنابل لتنفجر عند ملامسة الأجزاء الحديدية ونجحت هذه العملية وتم تنفيذها أمام معظم الكباري المقامة على النيل، وكان أول حاجز تم تركيبه كتجربة أمام كوبري عباس بالجيزة والذي كان واضحاً لجميع المارة على الكوبري .

<u>أهم المشروعات التي أسندت إلى الشركة</u>

- **<u>إقامة مركز أبحاث الجهد الفائق لقطاع الكهرباء</u>**

شرعت هيئة كهرباء مصر في تصنيع الأبراج الضخمة لإقامة محطة مركز أبحاث الجهد الفائق عند الكيلو ٢٧ من طريق القاهرة الإسكندرية الصحراوي، وقد كان مخططاً إسناد تصنيعها وتركيبها إلى الجانب السوفيتي ، وكانت هذه الأبراج تتكون من مجموعات كل منها عبارة عن برجين بارتفاع يصل إلى ٥٠ متراً ويربط بين البرجين كوبري علوي يصل وزنه حوالي ٥٠ طن، وقد كان العرض السوفيتي بأسعار مرتفعة جداً بالعملة الصعبة وسيستخدم أوناش خاصة لرفع هذه الأوزان الكبيرة إلى هذه المناسيب المرتفعة ، وقد تقدمنا لهيئة كهرباء مصر باستعداد الشركة بتصنيع هذه الأبراج بمصانعنا وتركيبها بمعرفة خبراء في أعمال التركيبات والذين أكتسبوا خبرات تركيب جميع أعمال الإنشاءات المعدنية في مصانع السكر ومجمع الحديد والصلب ، وقد نجحنا في الحصول على الموافقة وتم تصنيع الأبراج بمصانع الشركة وتم تركيبها بدون الأوناش الخاصة وتم استخدام الوسائل المحلية والمتبعة في تركيب المصانع وهي ما يسمى (بالدكم) .وقد قام بهذا العمل الكبير ملاحظ متمرس رئيس فرقة العتالين في مجموعة التركيبات . وتم بحمد الله تركيب هذه الأبراج في الموقع المذكور بجودة عالية وبأسعار أقل كثيراً من أسعار الجانب السوفيتي مما وفر العملات الصعبة التي كانت ستدفعها الهيئة .

- **<u>الكوبري الحديدي لميدان الفلكي بباب اللوق</u>**

تقرر إقامة كوبري علوي في ميدان الفلكي بباب اللوق ليستخدمه الجمهور للعبور من الشارع الذي يكتظ بالركاب القادمين من محطة باب اللوق الخاصة بمترو حلوان إلى الناحية الأخرى من الميدان والذي كان يحظى بحركة مرور شديدة، وقد طلب الدكتور عزيز صدقي وكان يشغل منصب رئيس الوزراء في هذه الفترة أن تقوم الشركة بإقامة الكوبري من الحديد، وعلى أن يتم تنفيذه في أسرع وقت . وقمنا بتصميم الكوبري وتصنيعه داخل مصانعنا في وقت قياسي وتم نقل الأجزاء الضخمة من المصانع بشبرا المظلات إلى الموقع على سيارات نقل خاصة في منتصف

الليل، بعد أن تم دراسة خط سير السيارات وإخلاء بعض الشوارع لمرور الأوناش الكبيرة إلى الموقع . وتم تركيب أجزاء الكوبري في وقت قياسي بواسطة فرق التركيبات الخاصة بالشركة .وقد قام بافتتاحه الدكتور عزيز صدقي رئيس مجلس الوزراء.



الدكتور عزيز صدقي يفتتح كوبري ميدان الفلكي والوزير م/فؤاد أبو زغلة



كوبري ميدان الفلكي

٥. ***<u>العمل بالإنتاج الحربي عام ١٩٧٢</u>***

<u>مصنع ٣٣٣ الحربي</u>: (التابع لوزارة الإنتاج الحربي في هذا الوقت والمسمى حالياً مصنع صقر والذي نقل إلى الهيئة العربية للتصنيع عند إنشائها) .

أثناء تنفيذ عملية الستائر المعدنية على القناطر صدر قرار بضم مصانع الإنتاج الحربي إلى وزارة الصناعة تحت إشراف الدكتور عزيز صدقي نائب رئيس الوزراء للإنتاج في ذلك الوقت، وطلب من سيادته أن يعطي عناية خاصة بمصنع ٣٣٣ حيث أن به ٥٠٠٠ عامل وخطوط الإنتاج متوقفة

تماماً بسبب تعثر مشروع إنتاج صواريخ القاهر والظافر والذي تم تصميم المصنع خصيصاً لإنتاجها. ولهذه الصواريخ قصة من المفيد عرضها في عجالة، فبعد الانتهاء من تصنيعها تم نقلها في موكب ضم سيارات خاصة اخترقت شوارع القاهرة إلى القاعدة المجهزة بقواعد إطلاق الصواريخ، وعند بدء اطلاق الصواريخ، أمام الرئيس جمال عبد الناصر فوجئ الحاضرون أن الصواريخ لم تحقق الهدف حيث لم تستكمل عنصري التحكم والتوجيه، حيث فات على إدارة المصنع الذي أشرف على المشروع أن تتعاقد مع خبراء (التحكم والتوجيه) وهذا من أهم عناصر إنتاج وإنطلاق الصواريخ من قواعدها، فصدم الرئيس عبد الناصر لهذه النتيجة وترتب على ذلك أن توقف الإنتاج بالمصنع والذي كان يضم ٥٠٠٠ عامل. وأصبح هؤلاء العمال بدون عمل، وطلب من الدكتور عزيز صدقي ترشيح أحد قيادات الصناعة لتولي إدارة المصنع بهدف الاستفادة من طاقات المصنع الكبيرة لتشغيل خطوط الإنتاج بمنتجات جديدة .

تم ترشيحي للقيام بهذه المهمة بينما كنت في هذا الوقت رئيساً لمجلس إدارة شركة ميتالكو وعضواً في اللجنة المشكلة برئاسة المهندس مشهور لإقامة الستائر المعدنية على النيل. وفي اجتماع اللجنة أخبرت المهندس / مشهور اعتذاري عن عدم الاستمرار في اللجنة لصدور قرار تعيني رئيساً لمصنع ٣٣٣ (صقر)، فأخبرني أنه تقرر عقد اجتماع باكر في مكتب الوزير صدقي سليمان لمتابعة الموقف بالنسبة لأعمال اللجنة، وفي الاجتماع أخطر المهندس / مشهور سيادته بالقرار فتحدث سيادته مع الدكتور عزيز صدقي تليفونياً وطلب منه أن أستمر في أعمال اللجنة لحين انتهاء أعمالها، وتم الاتفاق على أن أتوجه لمقابلة الدكتور عزيز صدقي في مكتبه، وتمت المقابلة وطلب مني الاستمرار والتوجه لمصنع ٣٣٣ لمباشرة عملي هناك بالاضافة إلى الاستمرار في رئاسة شركة ميتالكو، وعندما أخبرته أنه ليس لي خبرة في صناعة الصواريخ فأخبرني أن المطلوب تشغيل خطوط الإنتاج وليس إنتاج صواريخ، وهكذا قمت خلال ٣ سنوات برئاسة شركة ميتالكو ومصنع ٣٣٣ مما حملني أعباء ضخمة ووقت عمل يصل إلى أكثر من ١٤ ساعة يومياً .

وأثناء تفكيري في كيفية تحميل خطوط الانتاج المتوقفة بما تحتويه من آلات ومعدات متعددة الأغراض وأجهزة الكترونية حديثة ومعامل مجهزة تجهيزاً حديثاً شاء القدر أن يزورني أركان حرب الدفاع الجوي، حيث كان لي سابق معرفة به وأخبرني أن الإسرائيليين في طلعات الطيران يضربون وحدات أجهزة الدفاع الجوي، فتوقفت عن أداء مهامها فطلبت منه إرسال وحدة للنظر في إمكانية إصلاحها بالمصنع، والحمد لله تم إصلاحها وإعادتها للاستخدام .

تم الاتفاق على تخصيص أحد العنابر لإصلاح الأجهزة الأخرى والتي تم إصلاحها والحمد لله، ثم تم تجهيز عنبر آخر للتوسع في هذا الغرض، وأمكننا إصلاح معظم معدات الدفاع الجوي المعطلة، وقد حققنا بذلك إيرادات مناسبة وتم تشغيل مجموعة من العاملين من مختلف التخصصات.

بعد ذلك طلب سلاح المهندسين عمل بوابة منزلقة من الحديد لقفل أبواب حظائر الطائرات التي أقيمت من الخرسانة لحماية الطائرات بدلاً من وجودها في الفضاء كما حدث خلال حرب ١٩٦٧، والتي أدى إلى تدميرها بواسطة الطيران الإسرائيلي، فقمنا بتصنيع كميات كبيرة تم تركيبها بالحظائر التي أقيمت في أنحاء الجمهورية مع تكسيتها ببلوكات خرسانية حتى لا تستطيع الصواريخ النفاذ منها إلى جسم الطائرات داخل الحظائر، كما تم أرسال عدد ٣٠ بوابة للعراق لنفس الغرض .

وذات يوم تلقيت مكالمة تليفونية من مكتب السـيد على صبري، وكان مسئولاً في هذا الوقت عن إعداد الدولة للحرب، فتوجهت لمقابلته وأخبرني أن نوع من الصواريخ التي يطلق عليها (R .P.J) (آرب . ج) صناعة روسية تستخدمه القوات المسلحة ضد الدبابات وكذلك يستخدمه الفدائيون، وقد اعتذر الاتحاد السوفيتي عن استمرار توريدها، وطلب مني تصنيعها في مصنع الصواريخ الذي أشرف على إدارته، فأخبرته أنه تم دراسة هذا الاقتراح مع رؤساء مصانع الإنتاج الحربي وتبين أن هناك بعض الأجزاء يصعب تصنيعها في مصانعنا وبالتالي يصعب تصنيع هذه الصواريخ .

استفسر عن كيفية حل هذه المشكلة فأخبرته أنني أعلم أن سيادته سيسافر مع الدكتور عزيز صدقي لروسيا خلال الأيام القادمة فيمكن الاتفاق على البدء بمرحلة تجميع الصاروخ بالتعاون مع الخبرة الروسية، ثم نحاول بعد ذلك تصنيعه محلياً وقد قابلت الدكتور عزيز صدقي بعد هذه المقابلة وطلبت منه أن يطلب من الروس إرسال خبراء لمعاونتنا في تجميع الصاروخ، وفعلاً حضر الخبراء الروس وبدأنا التعاون وطلبت منهم الاستفادة بكامل الطاقات المتوفرة بالمصنع لتصنيع كثير من الأجزاء واستيراد الأجزاء التي يصعب تصنيعها فقط، وأقمنا خطاً لتجميع أجزاء الصاروخ المصنعة محلياً والمستوردة، وتم فعلاً تجميع مجموعة من الصواريخ استخدمت في حرب ١٩٧٣ في معركة الدبابات شرق القناة نتج عنها تحطيم عدد كبير من الدبابات الإسرائيلية خلال المعركة وهكذا تم تشغيل خطوط الإنتاج وعدد كبير من العمال لتحقيق هذا الهدف.

٥- نائب رئيس مجلس إدارة شركة الحديد والصلب

سبق أن ذكرت أن شركة ميتالكو شاركت في الإنشاءات المعدنية بحمد الله لمجمع الحديد والصلب، وقد أمكن في هذه الفترة التعرف على ضخامة هذا المشروع حيث يرفع إنتاج شركة الحديد والصلب من ٣٠٠ ألف طن إلى ١,٢ مليون طن سنوياً تغطي كافة منتجات الحديد والصلب المتعددة الأغراض والنوعيات

وقد صدر قرار وزاري بتشكيل مجلس إدارة لشركة الحديد والصلب في حجمها الجديد بعد دخول مجمع الحديد والصلب مرحلة التشغيل؛ فتم تشكيله من رئيس مجلس إدارة وأربعة نواب للرئيس؛ وكنت أحد النواب الأربعة ؛ كنائب رئيس مجلس الإدارة لشئون قطاعات الصيانة والمرافق .

بدأت عملي عام ١٩٧٣ بعقد اجتماعات مع قيادات القطاعات المختلفة والتعرف على الموقف بالنسبة للأنشطة المختلفة ووضع الخطة اللازمة للقيام بمسئولية كل قطاع وتنسيق العمل بينها، بما يحقق الأداء المتميز والجودة وتشغيل المعدات بكفاءة، ووضع نظم الصيانة الوقائية والمخططة والعمرات، بما يقلل من الأعطال في تشغيل الوحدات الإنتاجية، وكذلك وضع برامج التدريب اللازمة لرفع كفاءة العاملين بالقطاعات المختلفة .

ونظراً لعدم ملاءمة المناخ الذي كان سائداً بالشركة لأداء واجباتي على الوجه الأكمل اضطررت إلى الاعتذار عن الاستمرار في العمل بالشركة، وطلبت من رئيس المؤسسة المعدنية والتي كانت تتبعها الشركة إعفائي من منصبي، و تم الاستجابة لطلبي و تعييني رئيساً لمجلس إدارة شركة سيماف التي أحيل رئيسها للمعاش في هذه الفترة .

نبذة عن مجمع الحديد والصلب :

بدأ التفكير في مشروع مجمع الحديد والصلب لرفع إنتاج شركة الحديد والصلب التي أنشأت بعد قيام الثورة في عام ١٩٥٨ بطاقة عدد ٢ فرن عالي إجمالي طاقتها ٣٠٠ ألف طن من الحديد سنوياً، وتضمن المشروع أقامة عدد ٢ فرن جديدة بطاقة مليون ومائتي ألف طن من الحديد سنوياً ومحولات لتحويل الحديد إلى الصلب عن طريق إنشاء ٣ محولات للصلب ثم وحدات لدرفلة الصاج المسحوب على الساخن ثم المسحوب على البارد .

وتم المشروع بقرض من الاتحاد السوفيتي في فترة السبعينيات بتسهيلات ميسرة وبتكاليف زهيدة ، وفي المرحلة الأولي من بداية المشروع أشرف على مراحل التشغيل مجموعة كبيرة من الخبراء الروس في مختلف التخصصات ، وكذلك كانوا يتولون الإشراف على العمْرات الجسيمة الخاصة

بالأفران والمحولات، وتم إرسال أعدادٍ كبيرةٍ من المهندسين والفنيين إلى مصانع الحديد والصلب بالاتحاد السوفيتي للتدريب لفترات بين ستة أشهر وسنة ليكتسبوا القدرات على القيام بإدارة المشروع بعد أن ينتهي عقد الخبراء الروس .

٦ – شركة سيماف .

كانت هذه الشركة تقوم بتصنيع عربات الركاب للدرجة الثالثة وعربات البضائع بمختلف حمولاتها وأنواعها، وطاقتها السنوية عدد ٤٤ عربة ركاب وعدد كبير من عربات البضاعة، وكانت تقوم بتوريدها لهيئة السكة الحديد بجودة عالية ودقة متناهية ؛حيث من المعروف أن هيئة السكة الحديد بها أجهزة للتفتيش والاستلام تضم مفتشين يلتزمون بتطبيق المواصفات القياسية وبالدقة المتناهية .

وفي أحد الاجتماعات مع رئيس مجلس إدارة هيئة السكة الحديد أخبرني أن الهيئة في حاجة عاجلة وملحة إلى ١٢٠ عربة ركاب درجة ثالثة سنوياً لمجابهة الزحام الذي تتعرض له الجماهير في الانتقال من القاهرة ومختلف مدن المحافظات والعكس، وطلب مني محاولة تحقيق هذا الإنتاج، وفي حالة عدم الاستجابة سيضطر إلى استيراد هذه العربات من رومانيا؛ حيث تقدمت بعرض توريد هذه الأعداد بتسيهلاتٍ ائتمانيةٍ.

وقد عقدت اجتماعاً موسعاً للقيادات المختلفة بالشركة ضمت إدارات التصميم والإنتاج والملاحظين وقيادات العمال، وطرحت عليهم هذا الطلب، وأخبرتهم بأنني أري أن معدات المصنع والمهارات التي يتمتع بها العاملون تستطيع تحقيق ذلك في فترة زمنية محددة دون زيادة في الأفراد أو المعدات، وإنني سأصرف حوافز مجزية لكل عربة إضافية تنتج مع فتح ساعات العمل بدون قيود، وقد استجاب الجميع لهذا النداء وانطلق الإنتاج وارتفعت قيمة الحوافز، مما دفع العاملين لبذل كل الجهود لتحقيق الخطة الجديدة، وقد تحقق إنتاج العدد المطلوب بعد مرور عام ونصف فقط، وشعرت هيئة السكة الحديد بهذا الإنجاز وتوقف استيراد العربات من رومانيا .

وفي أثناء أحد الجولات التي قمت بها في أنحاء المصنع لفت نظري أن بعض كميات من الخردة والرواكد منتشرة على مساحة كبيرة من أرض فضاء في نهاية المصنع، وقد طلبت من فرقة النظافة إزالة هذه الكميات بعد مدهم بجرار ومقطورات لنقلها إلى خارج المصنع، وفي خلال فترة محددة ظهرت مساحة أرض بمقاسات مناسبة رأيت أنه من المناسب الاستفادة بها لإقامة خط لإنتاج عربات الترام والمترو، وفعلاً تم الاتصال بالجانب الياباني الذي قام بدراسة المشروع وتقدم

بعرض مناسب لإنتاج عربات الترام والمترو على إن تقوم الشركة بتصنيع الجسم لما لديها من خبرة في هذا المجال؛ حيث إن جسم عربة الترام تماثل جسم عربة الركاب، وتقدم الجانب الياباني بتوريد الأجزاء الكهربائية والإلكترونية من الشركات اليابانية وتحت إشرافهم في المرحلة الأولى. ثم تم التعاقد مع هيئة النقل العام وشركة مصر الجديدة لتوريد عدد ٣٠ عربة ترام ومترو ،وتم توريدها بالجودة التي لا تقل عن جودة المستورد من اليابان، وعند توقيع عقد توريد ٣٠ ترام مع هيئة النقل العام أعلنت أمام المسئولين أن الصعيدي الذي أشترى الترام قد باعه اليوم لهيئة النقل العام، وهكذا لا يترك الصعيدي (تاره) كما هو معروف .

وقد أمكن على هذا الخط تصنيع عربات مترو الانفاق، وتقوم شركة سيماف حالياً بالدخول مع الشركات العالمية التي ستورد عربات مترو الانفاق بالتصنيع المحلي لنسبة تم الاتفاق عليها، مما وفر مبالغ كبيرة من العملة الصعبة والاستفادة من الطاقات المحلية ووقف الاستيراد .

بعد أن تركت الشركة بفترة قليلة؛ أقيم احتفال إنتاج أول عربة ترام، وتم دعوتي لحضوره وبحضور وزير الصناعة، واستُقْبلْت بحفاوة بالغة من جميع العاملين، وبعد مغادرة الوزير فوجئت بقيام العاملين بحملي على الأكتاف وطافوا بي في أنحاء المصنع وسط هتافات لتحيتي؛ وتقديراً لما أديته من نشاط في هذا المصنع، وقد تركت لي هذه المشاعر شعوراً عظيماً في نفسي لوفاء هؤلاء العمال وتقديرهم للقيادات التي عملت معهم بإخلاص والعمل على مضاعفة الإنتاج وتحفيزهم وتحسين مستوى معيشتهم .

٧ – شركة الحديد والصلب ١٩٧٨–١٩٨١ .

في أكتوبر ١٩٧٨ كان المرحوم المهندس أحمد هلال وزيراً للبترول، وقد أسند إليه الإشراف على وزارة الصناعة، وقد استدعاني في مكتبه وأخبرني أن رئيس شركة الحديد والصلب ترك منصبه وتعاقد مع شركة الحديد بقطر، وطلب مني الموافقة على رئاسة مجلس إدارة شركة الحديد والصلب، فأخبرته إنني لا أستطيع إدارة هذه الشركة بأسلوب القطاع العام؛ حيث إن الشركة تضم ٢٥ ألف عامل وإنتاجها متكامل بدء من استخراج الخامات من المناجم إلى خطوط المنتجات المختلفة للحديد والصلب .

فأخبرني بأنه سيمنحني سلطات كاملة لإدارة الشركة دون الرجوع إلى الوزارة، وصدر القرار بتعييني رئيساً لمجلس الإدارة ومعي ٢ نواب أحدهم لقطاع الإنتاج والآخر لقطاع الصيانة والمرافق، وقد سبق لي أن عملت–كما ذكرت سابقاً– نائباً لرئيس مجلس الإدارة، وعلى علمٍ بمشاكل الشركة والصعاب التي تتعرض للإنتاج، خاصة أن هذه الشركة تتكون من مصانع متعددة

الأنشطة داخل موقع كبير تبلغ مساحته (١٠٠٠٠ فدان "عشرة آلاف فدان ") يحتاج إلى أيامٍ للمرور على أقسامه المختلفة كما يضم حوالي ١٠٠ كيلو متر خطوط سكة حديد لنقل المنتجات من مرحلةٍ إلى أخرى، بالإضافة إلى ٣٤٥ كيلو متر تمتد مناجم الواحات البحرية إلى الشركة، وتضم ٢٥ ألف عامل يعملون ٣ ورديات؛ حيث لا يمكن توقفُ الأفران التي يجب أن تعمل ٢٤ ساعة .

بعد التعرف على قيادات الشركة رأيت أنه من الصعب إدارة الشركة منفرداً، ووقع اختياري على سبعة من خيرةِّ قيادات الشركة تم ترقيتهم إلى الدرجة الممتازة وهي نفس الدرجة التي أشغلها، وفوضت كل منهم أن يتولي إدارة القطاع الذي يشرف عليه بنفس سلطات رئيس مجلس الإدارة، وتضم القطاعات مايلي :

- قطاع المناجم والمحاجر التي تقع في جميع أنحاء الجمهورية .
- قطاع التلبيد وهي تجهيز الخامات لدخول الفرن العالي .
- قطاع الأفران والتي تنتج خام الحديد الغفل (Pig iron)
- قطاع الصلب والتي تحول الحديد إلى الصلب (Steel)
- قطاع درفلة القطاعات .
- قطاع درفلة الألواح على الساخن و على البارد
- قطاع الصيانة والمرافق (ورش قطع الغيار – العمرات ... إلخ)،
  وتشمل شبكات المياه والصرف الصحي والصناعي ونقل أفراد ونقل سكة حديد داخل الشركة و نقل الخامات ومحطة الأكسجين .
- قطاع البحوث والتطوير والتنمية التكنولوجية.

وتم الاتفاق على عقد لقاء أسبوعي مع القيادات والمتابعة لتنفيذ خطط الإنتاج واستعراض النتائج والعقبات التي تعترض دفع عجلة الإنتاج ووضع الحلول اللازمة لها، وكان لهذه القيادة الجماعية أثر كبير وملموس في زيادة الإنتاج وتحسين الجودة وتحقيق الخطط التي وُضِعَت.

كما تم عقد لقاءات في كل المواقع الإنتاجية والخدمية مع المهندسين والملاحظين وبعض قيادات العمال لمناقشة مشاكل الإنتاج والعمل على حلها بخطوات سريعة، والاجتماع مع اللجنة النقابية للمعاونة في تحفيز العمال لبذل مجهود لزيادة الإنتاج لتحقيق حوافز مجزية لهم .

كما تم الاهتمام بالتدريب لمختلف مستويات العاملين والاستفادة بمركز التدريب الملحق بالشركة، وإعداد برامج متطورة لرفع الكفاية الإنتاجية للعاملين .

كما أعددنا برنامجاً لرفع كفاءة القيادات الإدارية العليا والمتوسطة والسكرتارية عن طريق الاستفادة من معاهد الإدارة الخارجية كالجامعة الأمريكية ومعهد الإدارة العليا وجامعة القاهرة، كما قمنا بالتعاون مع كلية هندسة القاهرة بتبادل الخبرات في قطاع الصيانة الكهربائية؛ سواء بإرسال مهندسي الكهرباء للحصول على دراسات متقدمة حديثة، كذلك استقبال بعض أساتذة قسم الكهرباء والمعيدين بأقسام الكهرباء بالشركة للتعرف على سير العمل بها وحل المشاكل والعقبات التي تقابلهم؛ مما أكسبهم خبرات ومعرفة لسير العمل داخل المصانع ساهمت في رفع كفاءة العاملين في قطاع الكهرباء .

كما شُكِّلت لجنة للبحوث والتطوير من القيادات المختصة بالشركة والباحثين من مركز بحوث الفلزات ومعهد التبين للدراسات المعدنية وكذلك بعض أساتذة الجامعات المتخصصين في أنشطة الشركة، وأُعْطِيَت هذه اللجنة سلطات مطلقةٌ لإجراء البحوث التي تفيد أنشطة الشركة واتخاذ الإجراءات اللازمة للتنفيذ، وأُعْطِيَت كذلك بعض السلطات المالية دون الرجوع لرئيس مجلس الإدارة .

وأذكر أثناء توليتي إدارة الشركة أن الخبراء الروس قد قاموا بعمل عمرة شاملة للفرن العالي الثالث بالتعاون مع مجموعة من المتخصصين المصريين، وقد طلبت منهم أن يكتسبوا خلال هذه العمرة الخبرة الكافية للقيام بأنفسهم في عمرة الفرن الرابع حين يحين موعدها دون الاستعانة بالخبرات الروسية ،وقد تحقق ذلك بكل كفاءة وفي الفترة الزمنية المحددة، وأصبح لدينا كوادر من المصريين سواء المهندسين أو الفنيين ذوي كفاءة عالية استطاعوا القيام بإدارة المشروع وصيانة المعدات ،مما وفر المبالغ الكبيرة والتي كانت تتحملها الشركة مقابل الاستعانة بالخبراء الروس .

وقد أُتيحت لي الفرصة خلال هذه الفترة للقيام بعدة زيارات لمصانع الحديد في الاتحاد السوفيتي والاجتماع بالمسئولين عن هذا المشروع ومناقشة كافة المشاكل التي تعترض تشغيل المشروع بالكفاءة والجودة المطلوبة، واحتياجنا من الخبرات اللازمة لتغطية كافة التخصصات، وكذلك وضع البرامج الزمنية لتوريد قطع الغيار اللازمة للمعدات؛ سواءً للأعطال أو الصيانة الوقائية أو العمرات .

وقد تضمن مشروع مجمع الحديد والصلب إقامة ورش لإنتاج قطع الغيار اللازمة لصيانة معدات الشركة وعمل العمرات اللازمة لها، وأُلْحِقَ بها عدة مسابك تشمل سبك الحديد الزهر وسبك الصلب وسبك المعادن غير الحديدية، وكانت هذه المسابك ذات تكنولوجيا محدودة، فرأينا أن

نطور أداء هذه المسابك من الناحية الفنية والاقتصادية لتصبح ذات تكنولوجيا متقدمة، فقمنا بالتفاوض مع شركة عالمية ذات سمعة عالية في مجال أعمال السباكة ولها تعاملات كثيرة في السوق المصري مع شركة النصر للسيارات ومصانع الأسمنت، وتم اختيار هذه الشركة وهي شركة فرنسية، وتم التفاوض معها لعمل شركة مشتركة مع شركة الحديد والصلب عن طريق تأجير المسابك من شركة الحديد والصلب وذلك لعدة سنوات محددة لتحقيق تنفيذ الأهداف التالية :

- إدخال أحدث الأساليب التكنولوجية المستخدمة في إنتاج المسبوكات لشركات الصناعات الهندسية والمعدنية .
- إدخال واستخدام أحدث المعدات التي تساعد على زيادة الإنتاج ورفع جودة المنتجات .
- تدريب العاملين على مختلف مستوياتهم لرفع مستوى المهارات الفنية والإدارية .
- تطوير اقتصاديات المسابك

على أن يتم بعد إنهاء فترة الإيجار إعادة المسابك إلى شركة الحديد والصلب كاملة بدون تحمُّلها أى أعباءٍ ماليةٍ نتيجة أعمال التطوير .

ولكن بكل أسف لم تتحقق هذه المشاركة بسبب التعقيدات القانونية المُطَبَّقة على شركات القطاع العام .

<u>تقييم الخبرة الروسية</u>

وفي الواقع التاريخي قام الاتحاد السوفيتي بالمساعدة في إقامة عدة صناعات أساسية في مصر ،وكان من مزايا هذه المساعدات تقديم التكنولوجيا الخاصة بهذه الصناعات وحق المعرفة بأسعارٍ معقولةٍ وبتسهيلاتٍ ميسرةٍ، سواء عن طريق تسليم المستندات التكنولوجية والفنية أو إيفاد الخبراء ذوي المستوى الفني المرتفع أو استقبال المتدربين المصريين في مصانع الاتحاد السوفيتي أو الدول التابعة له كتشيكوسلوفاكيا أو المجر و غيرها .

<u>بعض المشروعات الهامة التي تم تنفيذها في هذه الفترة بالشركة :</u>

- **<u>مشروع للصيانة الوقائية بالتعاون مع منظمة اليونيدو التابعة للأمم المتحدة :</u>**

تم الاتفاق على تمويل مشروع لنظام الصيانة الوقائية وتوفير قطع الغيار والمستلزمات اللازمة لها ،وقد تم رصد مبلغ ٢٥٠ ألف دولار في مرحلة الدراسة والإعداد تُرفع إلى مليون دولار لتغطية تكاليف المشروع .

ومن خلال مناقصة عالمية قامت بها منظمة اليونيدو تم اختيار شركة الصلب الأمريكية المتحدة وهي من كبريات صناعة الصلب في العالم لتكون مصدر التكنولوجيا ونظم المعلومات وتقديم الخبراء اللازمين وتدريب المهندسين والفنيين المصريين، خاصة وأن نظم الصيانة الوقائية قد أصبحت تعمل بأسلوب الحاسبات الإلكترونية الضخمة التي تحتاج إلى مبرمجين ومحللي نظم على أرقى مستوى في العالم .

وقد تم التركيز على تطبيق الجيل الثالث من نظم المعلومات ونظم إدارة الصيانة عالمياً ،والتي تعتمد على استخدام الحاسبات الآلية الكبيرة ، وتطورت فيما بعد باستخدام الحاسبات الشخصية صغيرة الحجم كبيرة الإمكانيات ،و أدت بعد ذلك إلى الدخول إلى الجيل الرابع من نظم الصيانة دون مشاكل تذكر .

تكونت المجموعة المصرية من المهندسين والفنيين لتغطية كافة الإدارات وشملت التخصصات الآتية :

- أعمال الصيانة الميكانيكية .
- أعمال الصيانة للمعدات الهيدروليكية .
- أعمال صيانة المعدات الكهربائية والمحركات .
- أعمال أجهزة القياس والتحكم .

وتم تكليف اللجنة المصرية تحت إشراف الخبراء الأمريكيين بتحديد الأعمار الافتراضية لكافة الأجزاء سريعة التآكل في كلِّ مُعَدَّة، وتحديد برنامج زمني لتغييرها قبل انتهاء العمر الافتراضي .

بلغ عدد المعدات أكثر من ٤٦ ألف مُعَدَّة على مستوى الشركة، منها حوالي ١٧ ألف محرك كهربائي، وأكثر من ٥ آلاف صندوق تروس، والملايين من المسامير ومعدات الرباط، وتم إعداد برنامج زمني على مدار ٥٢ أسبوع في السنة لإجراء الصيانة المطلوبة؛ سواء تغيير الزيت أو التشحيم وخلافه؛ حيث يقوم الحاسب الآلي أتوماتيكياً بطباعة أوامر تشغيل للصيانة الوقائية لكافة التخصصات التي ذكرت عاليه كل في تخصصه؛ بحيث يتم التنفيذ في كافة المناطق، وفي حالة عدم التنفيذ يتم إخطار الحاسب الآلي مرة أخرى للمتابعة وحصر أسباب عدم التنفيذ لتصحيح المسار .

وكان ذلك من خلال ذات البرنامج، كما تم إعداد برنامج لتحميل الورش لإنتاج قطع الغيار، كذلك متابعة المخازن وعدم صرف أي احتياجات إلا في حدود الخطة ؛ الأمر الذي أدى إلى

انخفاض في قيمة المخزون من ٦٣ مليون جنية إلى ٢٠ مليون جنيه فقط مما انعكس اقتصادياً على أرباح الشركة.

وقد أدى انتظام العمل بخطوط الإنتاج وعدم حدوث توقفات فجائية إلى ارتفاع إنتاجية المصنع بالكامل ؛حيث قلت الحوادث والتوقفات نتيجة التلف المفاجئ للمعدات إلى أقل من نسبة ٢ ٪ فقط من الوقت المسموح للإنتاج، وهو ما يتمشى والنسب العالمية في المصانع المماثلة .

وقد قامت شركة الحديد والصلب المصرية بتطبيق ذات النظم بخبرائها المصريين في عددٍ من الصناعات الهامة، بلغ عددها أكثر من ١٩ شركة من الصناعات الأساسية في مصر، بالإضافة إلى مشروعات أخرى بالصومال والكاميرون وتشيكوسلوفاكيا والهند ودولٍ أخرى عديدة تحت مظلة هيئة اليونيدو،و تضمن مشروع الصيانة الوقائية بالتعاون مع منظمة اليونيدو زيارة بعض مصانع الحديد والصلب في الدول الآتية للإطلاع على نظم الصيانة الوقائية المتبعة في هذه المصانع، وقد قمت بزيارة هذه المصانع :

- ألمانيا :

مصانع شركة هارتمان آند براون (Hartman & Brown) والتي وردّت أجهزة القياس والتحكم ونظم المعلومات لشركة الحديد والصلب وكذلك شركة كروب .

- البرازيل :

مصانع شركة كوسيب COCEPA بمدينة ساو باولو .

- الولايات المتحدة الأمريكية :

مصانع شركة U.S.S (شركة الصلب الأمريكية المتحدة) في مدينة بتسبرج وهي من أكبر شركات الحديد والصلب في العالم وكذلك مصنع ساوث (Sowth) ومصنع جارف بمدينة شيكاغو .

- اليابان SOUTH WORKS:

شركة Nippon Steel بمدينة طوكيو .

١٠. _مشروع فرز خردة الصلب المتوفرة داخل شركة الحديد والصلب "_

لاحظت وجود كمية كبيرة من خردة الصلب المختلطة بكثير من المواد الأخرى متناثرة في أحواش شركة الحديد والصلب المترامية، ولم يكن لدينا خبرة محلية كافية لفرز هذه المخلفات واستخراج الخردة اللازمة للاستخدام في صناعة الصلب والتي كانت تستورد من الخارج بأسعارٍ مرتفعةٍ وبالعملة الصعبة، وقد تم الاستعانة بشركة أمريكية لها خبرة في هذا النشاط، وتم التعاقد معها

لهذا العمل ،وقامت بتوريد المعدات الحديثة اللازمة والخبراء المتخصصين، وتم استخراج كميات كبيرة من الخردة الصلب غطت احتياجات الشركة وكذلك الشركات الشقيقة بأسعار مناسبة ؛مما ترتب عليه وقف استيراد الخردة التي كانت تُسْتَوْرد من الخارج، كما ترتب على ذلك تحقيق عائدٍ مناسبٍ للشركة ولجميع الشركات الشقيقة باستخدام الخردة المحلية بتكلفة تقل كثيراً عما كانت تدفعه للخردة المستوردة .

١٠. *إنشاء الشركة المصرية الإيطالية للهندسة والإنشاءات (إيجيتاليك) :*

قامت شركة الحديد والصلب بإنشاء شركة مشتركة مع شركة (ايتالبياتي) وهي شركة إيطالية لها خبرة طويلة في دراسة وتصميم المشروعات والاستشارات الهندسية الخاصة بالصناعات المعدنية والهندسية، وتم اختيار رئيس مجلس إدارة شركة الحديد والصلب رئيساً لمجلس إدارة هذه الشركة، وبينما كان العضو المنتدب إيطالي الجنسية، وتم الاتفاق على أن تقوم الشركة الإيطالية بإرسال بعض الخبراء اللازمين للتعاون مع الخبراء المصريين في الدراسات وإعداد التصميمات وكافة الاستشارات الهندسية التي تحتاجها شركات الحديد والصلب أو الشركات الشقيقة ،سواء في قطاع الصناعات المعدنية أو الهندسية وغيرها .

وقد قامت الشركة بجهودٍ كبيرةٍ في تحقيق أهدافها، وحققت نشاطاً ملموساً ،وأصبحت ذات سمعةٍ طيبةٍ في السوق، وحققت أرباحاً، كما أنها كونت كوادر من المهندسين والفنيين ذات كفاءة عالية وبأعدادٍ كثيرةٍ، وقد توليت إدارة هذه الشركة لمدة أربعِ سنواتٍ مُنذ بدء تأسيسها حتى نهاية خدمتي بشركة الحديد والصلب، وقد قامت هذه الشركة بكثير من الدراسات لشركة الحديد والصلب بكفاءةٍ عاليةٍ، ووفرت للشركة مبالغ طائلة كانت ستدفعها لمكاتب خارجية مماثلة وبالعملة الصعبة .

وتعتبر شركات تصميم المشروعات في دول العالم المتقدم أحد الركائز الهامة للتقدم الصناعي على أسسٍ علميهٍ، غير أنه للأسف تمَّ أخيراً تصفية شركة إيجيتاليك التي أعتبرها خسارة لتطوير الصناعة المصرية .

١٠. *التعاون مع مركز بحوث الفلزات :*

كان هذا المركز في ذلك الوقت تابعاً لأكاديمية البحث العلمي والتكنولوجيا ،وتم إنشاؤه مجاوراً لموقع الشركة، وقد تعاونت شركة الحديد والصلب مع أكاديمية البحث العلمي في متابعة إنشاء هذا المركز .

وقد قرر الدكتور إبراهيم بدران؛ وكان يشغل وقتها منصب رئيس أكاديمية البحث العلمي والتكنولوجيا تشكيل لجنة برئاستي وعضوية رؤساء شركات الصناعة المعدنية؛ لاستغلال إمكانية المركز في حل المشاكل التي تعترض الصناعات المعدنية، وتم تنفيذ ذلك، وبدأت اللجنة أعمالها بالتعاون مع مدير المركز وقياداته، وفعلاً تمت المساهمة في حل كثير من المشاكل التي كانت تعترض خطوط الإنتاج بهذه الشركات، وكانت هذه أولي الخطوات ربط الصناعة بالبحث العلمي، وحققت نتائج ملموسة تم تسجيلها بمركز بحوث الفلزات .

11. _دراسة إقامة صناعة للحديد والصلب في الدول الأفريقية :_

كلفتني هيئة اليونيدو التابعة لهيئة الأمم المتحدة، ومقرها مدينة فيينا بالنمسا ،بإعداد دراسة عن إمكانية إقامة صناعة للحديد والصلب ببعض الدول الأفريقية بهدف إنتاج المنتجات الحديدية اللازمة لتصنيع عربات الركاب والبضاعة، وكذلك القضبان اللازمة لإقامة خطوط سكك حديدية لربط الدول الأفريقية ببعضها ؛حيث إن هذه الوسيلة هي أنسب الوسائل من ناحية التكلفة وإمكانية تنفيذها مُقارنة بوسائل النقل الأخرى ؛سواء النقل الجوي وما تتطلبه من مطارات وطائرات، أو النقل النهري أو البحري لعدم وجود أنهار داخل الدول الأفريقية مناسبة لربط الدول بعضها ببعض، كما أن نقل هذه المنتجات من خارج القارة فيه صعوبة بالغة لعدم وجود وسائل مُيسَّرة لنقلها، وقد توجهت لمقر هيئة اليونيدو لمُقابلة المختص، وتم تكليفي بهذه المهمة لزيارة بعض الدول الأفريقية التي قد يكون فيها مصانع للحديد والصلب أو أي وسائل للنقل بالسكك الحديد حتى يمكن حصر الإمكانيات المتوفرة في هذه الدول لتحقيق الهدف المطلوب من التوسع فيها وإقامة أنشطة جديدة ، وقد قمت بزيارة الدول الأفريقية التالية (زمبابوي /زامبيا / كينيا / زائير / تنزانيا / السودان)

وقد قابلت المسئولين في هذه البلدان بواسطة مندوبي هيئة اليونيدو بها والتعرف منهم على ما هو متاح من معلوماتٍ عن هذه الإمكانيات، وقد تبين أنه لا يوجد أية مصانع للحديد والصلب في معظم هذه الدول فيما عدا زمبابوي؛حيث كان يوجد بها مصنع وحيد لإنتاج الحديد والصلب بطاقةٍ محدودةٍ ، كما كان يوجد بكينيا إمكانية محدودة لبعض وسائل النقل بالسكة الحديد.

وقد لفت نظري أثناء قيامي بالدراسة أن معظم خطوط السكة الحديد الموجودة في بعض هذه الدول قد صُمِّمَت أصلاً لنقل الخامات من المناطق التي أقامتها الدول المستعمرة في هذه الفترة وتوصيلها إلى الموانئ على شواطئ المحيط، تمهيداً لنقلها إلى دول أوروبا

بوسائل النقل البحري، أمّا خطوط السكك الحديد بين أي دولتين متجاورتين فيتم إنشائها بمقاساتٍ مختلفةٍ؛ أي بمسافةٍ بين القضبان مختلفة حتى يتعذر ربط الدولتين بخطوط السكة الحديد .

وقد قدَّمت الدراسة التي أعددتها لهيئة اليونيدو، والتي أوضحت أن تكلفة هذا المشروع باهظة لإقامة شركات لإنتاج المستلزمات الحديدية اللازمة لإقامة وسائل النقل بالسكة الحديد وذلك لعدم وجود أي إمكانيات تساعد على تنفيذ هذا المشروع الضخم، وبذلك تعذر تنفيذ المشروع .

خلاصة تجربتي في شركة الحديد والصلب المصرية :

كان لهذه الجهود والتي شاركني فيها جميع قيادات الشركة والعاملين بها خلال فترة رئاستي للشركة، ومدتها ٤ سنوات تقريباً، الأثر الكبير في تحسين الأداء للشركة، وترتب عليها أن تم تغطية الخسائر المتراكمة من سنوات سابقة، أداء الشركة والتي بلغت حوالي ٥٦ مليون جنيهاً، وتحقق فائض في ميزانية السنة الأخيرة؛ حوالي مليون جنيهاً، وذلك لأول مرة في تاريخ الشركة، وقد خرجت جميع الصحف بالإعلان عن تحقيق شركة الحديد والصلب عائد لأول مرة في تاريخها ؛مما لفت نظر الجميع؛ حيث كان عدد كبير من المواطنين قد اشتروا أسهم عند بدء تأسيس الشركة سنة ١٩٥٥ بمبلغ جنيهان للسهم في أول مشروع قومي وطني، ثم حدث بعد فترة أن هبطت قيمة السهم إلى ما يقارب جنيهاً واحداً .

ولقد لفت نظر السيد الرئيس حسني مبارك ما أعلنته الصحف عما تحقق في شركة الحديد والصلب من تحسُّنٍ في الأداء وزيادة في الإنتاج وتحقيق أرباح لأول مرة منذ إنشاءها، مما يؤيد ما ذكره في حديثه لجريدة(الأخبار) بتاريخ ١٩٨٢/١/٢٤ ؛حينما سأله مندوب جريدة الأخبار كيف يتم اختيار الوزراء وهل هو الذي اختارني وزيراً " للصناعة " ،وقال "هذا صحيح" ، لقد كنت أتابعه وأراقب أسلوب عمله في موقعه، وسمعت عنه ما أرضاني ، وعندما عرضت على ثلاثة أسماء كان أسمه من بينها ، قلت لرئيس الوزراء أنه يصلح لمنصب وزارة الصناعة " .

نبذة عن التاريخ الحديث للصناعة المصرية :

صورة القطاع قبل قيام ثورة سنة ١٩٥٢ مباشرةً :

ظل إسهام القطاع الصناعي محدوداً في الاقتصاد القومي؛ إذ لم يعمل به إلا ما يقرب من ١١٪ من مجموع القوى العاملة، ويسهم بما بين ٨ إلى١٠٪ من الدخل القومي ، ومتوسط معدل النمو السنوي داخل القطاع كان ٨٪ سنوياً ،ويقوم أساساً على الصناعات الاستهلاكية الأساسية، وأهمها المنسوجات وبعض الصناعات الوسيطة ، وعاني من نقص نسبيٍّ في رؤوس الأموال المخصصة للاستثمار الصناعي ، كما عانى أيضاً من ضيقٍ نسبيٍّ في السوق المحلية؛ نظراً لضعف القوة الشرائية للغالبية العظمى من أفراد الشعب ،مع ميل الطبقات من ذوى الدخول المرتفعة إلى تفضيل السلع الأجنبية .

كما كان لغياب الصناعات الإنتاجية ،التي هي الأساس في البنيان الصناعي، أثره في الاعتماد على الأسواق الخارجية للحصول على مستلزمات الإنتاج اللازمة للنشاط الصناعي وذلك رغم إنشاء بعض الصناعات الإنتاجية الكبيرة كالأسمنت والحديد .

كان نمو الصناعة في تلك المرحلة يخضع بصفة أساسية لنمو الدخل المحلي ومرونة العلاقة بين أثمان السلع والطلب عليها ، أما بالنسبة للدخل المحلي فقد كان منخفضاً ، وكان دخل الفرد أيضاً منخفضاً؛ لأنّ غالبية السكان كان دخلهم من القطاع الزراعي ،و الذي كان عائده منخفضاً بصورةٍ كبيرةٍ وبالتالي كان الطلب محدوداً ، أما من ناحية العرض فقد كان من الممكن أن تتقدم الصناعة لو تم خفض التكلفة وبالتالي الأسعار، ولكن الظروف المحيطة بالبناء الصناعي في تلك الفترة كانت تحول دون تحقيق ذلك نتيجة لسيطرة الاحتكار وارتفاع تكلفة المادة الخام وسوء التدريب والإدارة .. إلخ ، مَّما أدى إلى ارتفاع تكاليف إنتاج السلع وبالتالي الأسعار .

الصناعة في عهد الثورة الفترة " ١٩٥٢ – ١٩٦١ "

باختصار كان هذا هو حال القطاع الصناعي عندما تولت الثورة الحكم ، لذلك وضعت سياستها في التنمية الصناعية لتحقيق الآتي :

١. **التوسع في الإحلال محل الواردات من السلع المُعمِّرة ومن ثَمَّ الوسيطة .**
٠. **زيادة الصادرات من السلع الصناعية .**
٠. **الاستفادة من الموارد الطبيعية المتوفرة مثل الحديد والبوتاس، عن طريق إقامة مصانع للصلب والأسمدة والكيماويات ، أي الاتجاه إلى الصناعات الثقيلة الأساسية .**

ولهذا فإن نمط التنمية الصناعية المطلوب كان يتطلب استثماراتٍ كبيرةٍ ، ومن هنا كانت المشكلة الأساسية التي واجهت حكومة الثورة لتحقيق سياستها تجاه التصنيع ، هي توفير الاستثمارات اللازمة ، فشكلت سياستها الاقتصادية في البداية على أساس تشجيع الاستثمارات الخاصة و الاستثمار الأجنبي مع مشاركة الدولة في الصناعات الثقيلة والأساسية التي لا يقبل عليها المستثمر الخاص ، ولكن – للأسف – لم يتجاوب القطاع الخاص والأجنبي مع الحكومة في ذلك ، ولم يحقق المعدلات المأمولة منه في الاستثمار الصناعي ، ومن ثَمَّ اضطرت الحكومة إلى أن تُعدِّل من سياستها الاقتصادية بمزيدٍ من التَّدخُّل من جانبها ، حتى وصلت إلى مرحلة التخطيط الشامل وتقليص دور القطاع الخاص .

وقد تم تنفيذ السياسة الاقتصادية لحكومة الثورة على مرحلتين أساسيتين :

المرحلة الأولى :

مرحلة المشروعات الحرة وامتدت حوالي ٤ أعوام (١٩٥٢ – ١٩٥٦) .

المرحلة الثانية :

مرحلة الرأسمالية المُوجَّهة والتخطيط الشامل التي امتدت من العام ١٩٥٦ إلى ١٩٦٠ .

البرنامج الأول للصناعة (١٩٥٧ – ١٩٦٠)

أُنشِئَت وزارة الصناعة في عام ١٩٥٦ وأُعِدَّت في عام ١٩٥٧ برنامج السنوات الخمس الأَّول للتصنيع، وقُدِّرَت تكاليفه بنحو ٣٣٠ مليون جنيه مصري، وذلك على أساس زيادة نصيب الصناعة من الدخل القومي إلى ١٨,٤ ٪ بدلاً من ١١ ٪ عام ١٩٥٦ ، وأُنشِئَت الهيئة العامة لتنفيذ برنامج السنوات الخمس للصناعة، وأُسْنِدَت إليها مهمة تنفيذ هذا البرنامج .

وكان أهداف البرنامج الأول للصناعة ما يلي :

<u>أولاً :</u> تحقيق الاكتفاء الذاتي من كل ما يمكن إنتاجه محلياً .

<u>ثانياً :</u> التوسُّع في الصناعات التي يمكن أن تجد أسواقاً للتصدير .

<u>ثالثاً :</u> إقامة الصناعات الأساسية .

وقد استهدف هذا البرنامج تحقيق التوازن بين تنمية الصناعات الأساسية وتنمية الصناعات الاستهلاكية .

ولتطبيق هذه السياسة كان من الضروري أن تسير التنمية الصناعية في الاتجاهين في وقت واحد :

<u>**الأول :**</u> التوسع الأفقي في ميادين الإنتاج المختلفة .

<u>**الثاني :**</u> التوسع الرأسي في هذه الميادين بزيادة الإنتاج وتدريب الأفراد .

<u>**مرحلة التخطيط الشامل الفترة (١٩٦١ – ١٩٨١)**</u>

الخطة الخمسية الأولى لقطاع الصناعة (١٩٦١/٦٠ – ١٩٦٥/٦٤)

قامت وزارة الصناعة بإعداد البرنامج الثاني للصناعة الذي تحول بعد أن أُضيفت إليه المشروعات الصناعية المرحلة من البرنامج الأول إلى برنامج الصناعة في الخطة الخمسية الأولى ،وتمشّياً مع الخطة العامة للتنمية الاقتصادية والاجتماعية للدولة التي تستهدف مضاعفة الدخل القومي في عشر سنوات، والتي بدأت الخطة الخمسية الأولى لها من ١٩٦٠/٦/١ ،وأدمجت الأعباء المتبقية من مشروعات البرنامج الأول للتصنيع حتى١٩٦٠/٦/٣٠ في البرنامج الثاني، وأصبحت في مجموعها تمثل نصف الصناعة في الخطة الخمسية الأولى للدولة .

الخطة الخمسية الثانية لقطاع الصناعة (١٩٦٥/٦٤ – ١٩٧٠/٦٩)

روعي في إعداد المشرعات الصناعية بالخطة الخمسية الثانية الاهتمام بالصناعات الثقيلة الأساسية، وخاصة التوسع في إنتاج الحديد والصلب والألومنيوم والبترول وغيرها ،وأن تكون المواقع المقترحة للمشروعات موزعة توزيعاً إقليمياً على المحافظات بما يتمشى مع سياسة تصنيع المحافظات .

وقد بلغت قيمة الاستثمارات المُخصّصة لقطاع الصناعة بالخطة الخمسية الثانية حوالي ٩٦ مليون جنيه (بخلاف الاستثمارات المُرَحّلة من الخطة الأولي وقدرها ٢٧٠ مليون جنيه) واستهدفت الخطة الوصول بالإنتاج عند تشغيل هذه المشروعات بكامل طاقتها إلى حوالي ٨١٦ مليون جنيه ، كما قُدرّت العمالة التي تستوعبها هذه المشروعات بنحو ١٨٠ ألف عامل تبلغ أجورهم السنوية ٥١ مليون جنية

أهداف الخطة الخمسية الثانية ما يلي :

٠. إقامة الصناعة الثقيلة والوسيطة .
٠. التوسع في صناعات التصدير .
٠. توجيه خطة الصناعة إلى خدمة الزراعة .
٠. التوسع في الصناعات التي تعتمد على خامات البترول ومواد أولية محلية .
٠. تشغيل الطاقات المعطلة الموجودة بالمصانع القائمة .
٠. تنمية الصناعات الاستهلاكية الضرورية للوصول إلى حالة الاكتفاء الذاتي من منتجاتها .
٠. الاهتمام بصناعة الغزل والنسيج .
٠. تنمية صناعة مواد التشييد والبناء .
١. تطوير الصناعات الصغيرة .

برنامج العمل الوطني للصناعة لأعوام ١٩٧٣-١٩٨٢

بدأت مصر في تنفيذ خطة التنمية الاقتصادية والاجتماعية للسنوات العشر (١٩٧٣-١٩٨٢) ابتداءً من يناير ١٩٧٣ مُقسَّمة على خطَّتَينْ خمسيتَيْن، الأولى (١٩٧٣-١٩٧٧) والثانية (١٩٧٨-١٩٨٢)، والهدف الاقتصادي الحاكم للخطة هو تغيير هيكل الاقتصاد المصري استهدافاً لتنمية القوة الذاتية بما يؤدي إلى مضاعفة الدخل في عشر سنوات، أي زيادة إجمالي الناتج الصناعي المُقدَّر بنحو ٢٨٧٥ مليون جنيه في سنة ١٩٧٢ – سنة الأساس للخطة – إلى نحو ٥٧٣٥ مليون جنيه في عام ١٩٨٢ ، مُقَّوماً بأسعار سنة الأساس .

وتستهدف خطة السنوات العشر توظيف نحو ٣ ملايين مشتغل ، منهم نحو ٥٣٠ ألف عامل في الصناعة والبترول والثروة المعدنية وذلك بأن تزيد قوة العمل المدنية من ٨,٧ مليون مشتغل سنة ١٩٧٢ إلى نحو ١١,٧ مليون مشتغل سنة ١٩٨٢، وإلى زيادة الأجر ،من نحو ١٣٥٠ مليون جنيه سنة ١٩٧٢ إلى نحو ٢٣٥٠ مليون جنيه سنة ١٩٨٢ ،بزيادةٍ قدرها نحو ١٠٠٠ مليون جنيه، منها نحو ١٨١ مليون جنيه في قطاع الصناعة والبترول والثروة المعدنية، على أن يزيد في سنة ١٩٧٧ لأول مرة في تاريخ الاقتصاد المصري إجمالي الدخل المحلي الصناعي المقدر بنحو ١٠٠٨ ملايين جنيه و من الدخل الزراعي المقدر بنحو ٩٩٣ مليون جنيه وهذا يعني أن الاقتصاد المصري سيتحول جذرياً إلى اقتصاد صناعي وزراعي .

وبلغت التكاليف الاستثمارية لمشروعات قطاع الصناعة وقطاع البترول والثروة المعدنية في الخطة العشرية نحو ٢٦٨٥ مليون جنيه، منها نحو ١٠٣٠ مليون لخطة السنوات الخمس الأولى ٧٣-٧٧، ونحو ١٦٥٥ مليون جنيه لخطة السنوات الخمس الثانية ٧٨-٨٢ .

وتجدر الإشارة إلى أن أكبر المشروعات الصناعية التي نُفِّذت في الخطة هو مجمع الحديد والصلب بحلوان والذي بلغت تكاليفه الصناعية نحو ٢٤٥ مليون جنيه ،بينما بلغت تكاليف المشروعات الصناعية المغذية له " بطارية الكوك الثالثة ومصنع الفيروسيلكون ومصنع الحراريات " نحو٢٠ مليون جنيه وكانت قيمة الاستثمارات التكميلية للإسكان والمرافق والطرق وترعة النوبارية ٩٥ مليون جنيه بإجمالي نحو ٣٦٠ مليون جنيه .

عهد مبارك

بعد حرب أكتوبر وخلال الجزء المتبقي من عِقْد السبعينيات اتجه اقتصاد المصري إلى مرحلة تنمية الإنتاج وإعادة البناء ودعم التنمية الاقتصادية والقدرة الذاتية على النمو .

وشهدت هذه الفترة تطوراتٍ اقتصاديةٍ مُهِّمَةٍ سواءً في التشريعات أو التوجيهات ، فقد صدر عام ١٩٧٤ قانون الاستثمار لرأس المال العربي والأجنبي بهدف تشجيع الاستثمارات العربية في مصر وكذلك جذب مدخرات المصريين في الخارج، وأعقب ذلك إعلان سياسة الانفتاح الاقتصادي ، كما شهد آخر عِقْد السبعينيات التوجه نحو إنشاء المدن الصناعية خارج حزام القاهرة والمدن الصناعية التقليدية ،وكان لهذا التوجه أسباب كثيرة اقتصادية واجتماعية وبيئية ؛ فإزاء المعدلات العالية لكثافة السكان في المناطق المتمركزة حول وادي النيل ، ومع وجود أرض صحراوية شاسعة تمثل ما يزيد على ٩٦٪ من المساحة الكلية لمصر ، كان لابد من الخروج إلى الصحراء لتعميرها وبناء المجتمعات العمرانية وإنشاء المدن الجديدة وإقامة مجتمعات صناعية متكاملة؛ بحيث تكون الصناعة هي محل الاهتمام في هذه المدن، ومن ثَمَّ تكون إضافة جديدة للتنمية الصناعية وما تُحققِّه هذه التنمية من مزايا اقتصادية واجتماعية ، فكانت خطة الدولة في إقامة المدن الجديدة مع تشجيع الاستثمارات الصناعية للنزوح إليها والتوطن بها ، وقد بدأ التفكير في إقامة مدن صناعية جديدة بعد حرب ١٩٧٣ حين بدأت الدولة في تعمير مدن القناة ، وفي أثناء تخطيط وتنفيذ برنامج التعمير ظهر اتجاه يؤيد فكرة إنشاء المدن الجديدة في قلب الصحراء وإمكانية الاستفادة القصوى من استغلال المساحات الشاسعة بالصحراء، وبناءً عليه فقد صدر القانون رقم ٥٩ لسنة ١٩٧٩ الخاص بإنشاء المدن الجديدة ، وقد تمَّ تخطيط هذه المدن على ضوء تجارب الدول المتقدمة في هذا المجال مثل بريطانيا وفرنسا .

وفي عام ١٩٨١ ، وحينما تولي الرئيس حسني مبارك مسئولية الحكم كان حريصاً أن يؤكد في أول خطاب له على أن سياسة الانفتاح باقية ، وكان لهذا أثره الإيجابي على إقبال رجال الأعمال على الاستثمار في مصر .

وشهدت هذه الفترة حدوث عدة متغيراتٍ اقتصاديةٍ جذريةٍ حيث كثَّف الرئيس مبارك إجراءات التحول نحو اقتصاد السوق ، وكان أهم هذه التوجهات ، هو إلغاء نظام التخطيط المركزي والاستعاضة عنه بأسلوب التخطيط التأشيري ، وإعادة النظر في أولويات الخطة ، وتقليص دور القطاع العام تدريجياً والتحول إلى القطاع الخاص مع الإبقاء على دور الدولة في إدارة الاقتصاد الكلي على نحوٍ يكفل استقرار الأسعار والتوازن الخارجي والعدالة في التوزيع ومنع الاحتكار،

والانتقال كذلك من مرحلة التصنيع من أجل الإحلال محل الواردات إلى مرحلة التصنيع من أجل التصدير .

وكانت هذه السياسات هي بداية مرحلة جديدة في الاقتصاد الكلي المصري ، وبالتالي انعكست آثارها على الصناعة في عهد مبارك والتي تغير هيكلها من خلال الخطة الخمسية الأولي (٨٢/٨٣-١٩٨٧/٨٦)

الخطة الخمسية الأولي (٨٢/٨٣-١٩٨٧/٨٦)

دعائم الاستقرار الاقتصادي

تعتبر هذه الخطة الخمسية ثاني الخطط الثابتة بعد الخطة الأولي في ١٩٦٤/٦٠ ، إذ أن الخطة الخمسية ١٩٨٢/٧٧ كانت متحركة تتغير أهدافها كلما زادت عليها سنة مقابل كل سنة تنقضي بسبب عدم وضوح الرؤية الذي سيطر على إعدادها .

أما هذه الخطة فإنه لوجود عاملي الثبات والمرونة وما تضمنته من أهداف تفصيلية يمكن أن توصف بأنها خطة " واضحة الأهداف والأُسُس" .

أهداف قطاع الصناعة في الخطة :

- استهدفت الخطة تحقيق معدل نمو ١٠,٣٪ سنوياً .
- دفع معدلات التنمية ،والارتقاء بنوعية الإنتاج للوفاء بمتطلبات الاستهلاك والقطاعات سواءً من السلع الوسيطة أو الاستثمارات، وزيادة الصادرات، وخلق المزيد من فرص العمالة ،ورفع الكفاءة الإنتاجية .
- تحقيق التوازن والتكامل بين قطاعي الصناعة والزراعة .
- الاهتمام بالصناعات التي تنتج مستلزمات الإنتاج، مما يزيد من الطاقة الاستيعابية للإنشاءات والتشييد والإسكان مثل صناعة الأسمنت ، حديد التسليح ، المواسير .. إلخ .
- توسيع وتنويع قاعدة الصناعات التي تفي باحتياجات الاستهلاك المحلي .
- توسيع قاعدة الصناعات التصديرية؛ بالتركيز على الصناعات التي تتميز بالقدرة على المنافسة في الأسواق العالمية .
- التوازن والتكامل بين أنشطة الصناعات المختلفة .
- استغلال الطاقة المتاحة غير المستغلة بشركات الحديد والصلب السكر وترسانة الإسكندرية وغيرها، بما يزيد الإنتاج القومي ويُخفض تكلفة الإنتاج .

- تطوير الصناعات الهندسية؛ بحيث تكون قادرة على تصنيع السلع الاستثمارية محلياً، وتوجيه النشاط الصناعي في إطار ترشيد استخدامات الطاقة الكهربائية والبترولية .
- إقامة مناطق صناعية متكاملة في محافظات الجمهورية تُستَوفى فيها هياكل البنية الأساسية .
- مُراعاة البعد الإقليمي عند اختيار مراكز توطين المشروعات الصناعية أو عند إقامة المناطق الصناعية المتكاملة .
- التنسيق عند تخصيص الاستثمارات بين الصناعات المُنتِجَة لبدائل الواردات وتلك المُنشأة للوفاء باحتياجات التصدير .

وقد استهدفت الخطة أيضاً معدل نمو سنوي مرتفع للصناعات المنتجة للسلع الوسيطة والاستثمارات، بينما استهدف معدل نمو أقل للصناعات الاستهلاكية .

الاستثمارات :

وقُدرِّت الاستثمارات المُستهدفَة للخطة ٨٦١٧ مليون جنيه؛ يخص القطاع العام منها ٦٨٤٢ مليون جنيه بنسبة ٧٩,٤ ٪من إجمالي ، بينما يخص القطاع الخاص ١٧٧٥ مليون جنيه بنسبة ٢٠,٦ ٪ .

٩. ***وزارة الصناعة والثروة المعدنية ١٩٨٢-١٩٨٣***

في يناير ١٩٨٢ وفي أول عهد رئاسة الرئيس حسني مبارك، تم تشكيل أول مجلس وزراء برئاسة المرحوم الدكتور فؤاد محي الدين، وتم تعييني وزيراً للصناعة والثروة المعدنية، والتي كانت تضم مجموعة من المؤسسات المتنوعة تتبعها مجموعة من الهيئات و الشركات الإنتاجية :

٤- مؤسسة صناعة الغزل والنسيج والملابس الجاهزة .

٤- مؤسسة الصناعات المعدنية .

٤- مؤسسة الصناعة الهندسية .

٤- مؤسسة الصناعات الكيماوية .

٤- مؤسسة الصناعة الغذائية .

٤- مؤسسة التعدين والحراريات .

كما تضم الوزارة عدة هيئات هي :

٠- الهيئة العامة للتصنيع .

٠- مصلحة الكفاية الإنتاجية والتدريب المهني.

٣- هيئة التوحيد القياسي .

٤- مصلحة الكيمياء .

٥- هيئة الأبحاث الجيولوجية والتعدينية .

١ - هيئة الرقابة الصناعية



التشكيل الوزاري الأول في أول ولاية للسيد الرئيس محمد حسني مبارك سنة ١٩٨٢

وتبلغ عدد الشركات الإنتاجية التابعة للوزارة ١١٧ شركة، لكل شركة مجلس إدارة يضم رئيس المجلس و ٤ أعضاء معينين و٤ أعضاء منتخبين من بين العاملين بالشركة، وكذلك لجنة نقابية تحت إشراف اللجنة النقابية لكل مؤسسة، كما تضم الوزارة عدداً من وكلاء وزارة في الاختصاصات المختلفة ،ولكل مؤسسة مجلس إدارة برئاسة رئيس مجلس إدارة وأعضاء مجلس الإدارة بعضهم من رؤساء الشركات التابعة والبعض وكلاء الوزارات الأخرى ومراقب الحسابات من الجهاز المركزي للمحاسبات .

ويتولى الوزير الإشراف على هذه الشركات والهيئات ويرأس الجمعيات العمومية لمجموعة الشركات عند مناقشة الميزانية التخطيطية أو اعتماد الميزانية السنوية في نهاية السنة المالية لكل

شركة ،كما يقوم الوزير بتعيين رؤساء وأعضاء مجالس إدارة الشركات و المؤسسات والهيئات ووكلاء الوزارة وإعفائهم إذا اقتضت الضرورة.

من ذلك يتضح الأعباء والمسئوليات الضخمة الملقاة على الوزير، بالإضافة إلى عضويته في اجتماعات مجلس الوزراء وبعض اللجان المشكلة مثل لجنة الإنتاج ولجنة السياسة برئاسة رئيس مجلس الوزراء، ويضاف لذلك مسئوليته أمام مجلس الشعب والشورى عند مناقشة ما يخص قطاعي الصناعة والثروة المعدنية، خاصة وأنه توجد لجنة للصناعة والطاقة في كل من مجلسي الشعب والشورى .

وفي بداية عملي بوزارة الصناعة حضرت اجتماع مع السيد الرئيس حسني مبارك، وأخبرني أن مصر تستورد ما قيمته ٣٠ مليون دولار كل عام من الملابس الجاهزة من دول الشرق الأقصى لتغطية احتياجات طلاب الجامعات والمدارس وكساء العاملين ، وذكر سيادته أن مصر كانت تصدر الأقمشة والملابس أيام طلعت حرب ولا بد من الاهتمام بصناعة الغزل والنسيج والملابس الجاهزة ووقف الاستيراد ، وبدأت بدراسة الموقف مع شركات مؤسسة الغزل والنسيج البالغ عددها ٣٠ شركة، وطالبوني باستثمارات لإجراء الإحلال والتحديث لمعدات المصانع التي مضى عليها ما يقرب من ٢٠ سنة؛ الأمر الذي لا يؤدي لإنتاج أقمشة بجودة عالية تصلح لإنتاج الملابس الجاهزة ،وتم عرض الأمر على السيد الرئيس الذي أمر سيادته وزير التخطيط بتخصيص الاستثمارات اللازمة للصناعة لتحقيق هذا الهدف، وفعلاً بدأت الشركات في عملية إحلال وتجديد معداتها، الأمر الذي أمكن بعده خلال سنة إنتاج الملابس الجاهزة من نفس عينات الملابس المستوردة بجودة عالية وأسعار مناسبه، وترتب على ذلك إيقاف الاستيراد ثم البدء في التصدير، وتم عمل معرض للمنتجات المصرية أفتتحه السيد رئيس مجلس الوزراء، ثم قامت بزيارته السيدة الفاضلة حرم السيد رئيس الجمهورية .

وفي إحدى الاجتماعات التي تمت مع السيد الرئيس طلبت من سيادته الموافقة على منح أوسمة لقيادات الصناعة، خاصة الذين انتقلوا لرحمة الله أو سقطوا مرضى خلال أداء أعمالهم في الشركات الصناعية بإخلاص وأمانة، وتقديراً لجهودهم المتميزة وتشجيعاً لزملائهم لمزيد من العطاء، فوافق سيادته على ذلك، وطلب مني العرض على السيد رئيس الوزراء لترتيب اللقاء وتسليمهم الأوسمة المستحقة .

وكنت أعددت حصراً لهذه القيادات المستحقة وبلغوا حوالي ٢٠٠ فرداً،وبعرض الموضوع على السيد رئيس الوزراء طلب تخفيض العدد إلى ٧٥ فقط، كما طلبت منه تكريم الدكتور عزيز صدقي

رئيس الوزراء الأسبق ووزير الصناعة الأسبق، والذي كان له الفضل الأول في إقامة الصناعة المصرية منذ الستينات، فلم يوافق وطلب مني صرف النظر عن هذا الاقتراح .

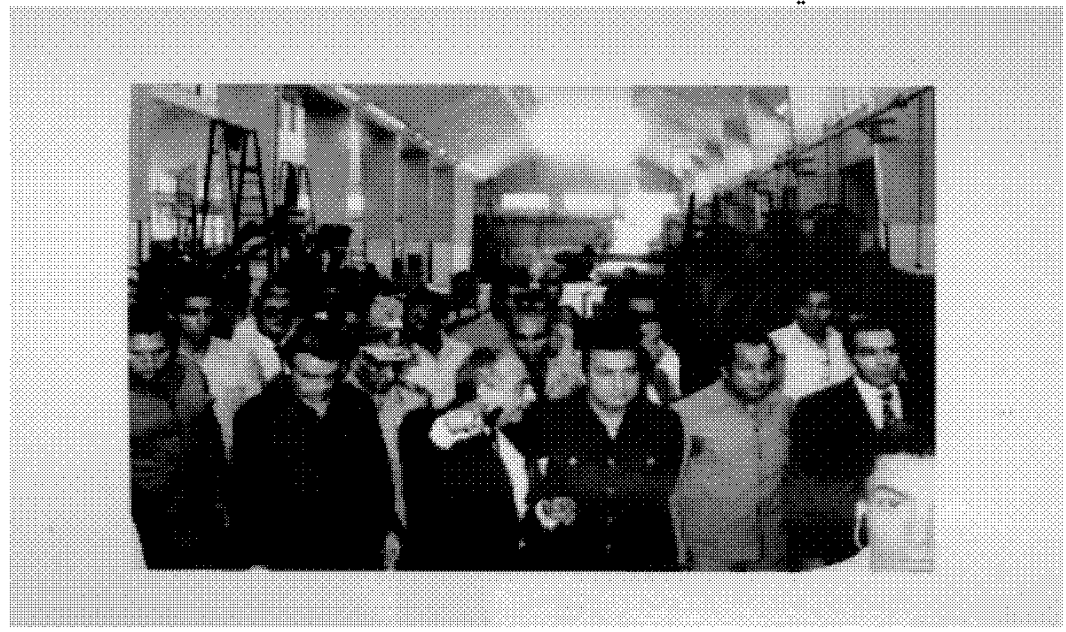
تم إقامة الاحتفال بحضور السيد الرئيس ورئيس الوزراء والوزراء ورؤساء الشركات الصناعية، و قام السيد الرئيس بتسليم القيادات المرشحة أوسمة المستحقة لهم، وقد استُقْبِلَ السيد الرئيس بحفاوةٍ بالغةٍ ،وأعربوا عن تقديرهم لسيادته، و فوجئت خلال اللقاء أن أعلن أن السيد الرئيس قد وافق على منحي وسام الجمهورية من الطبقة الأولى، والذي يمنح للسادة الوزراء عادة بعد خروجهم من الوزارة، وعلقت جميع الصحف على تقدير السيد الرئيس لرجال الصناعة.



وسام الجهورية من الطبقة الأولي
يسلمه السيد الرئيس لوزير الصناعة

في مرة قدم الأستاذ صلاح منتصر في عموده المعروف بجريدة الأهرام نقداً للصناعة على عدم تكريم الدكتور عزيز صدقي مؤسس الصناعة في هذه المناسبة، وكنت قد قمت بزيارة للدكتور عزيز

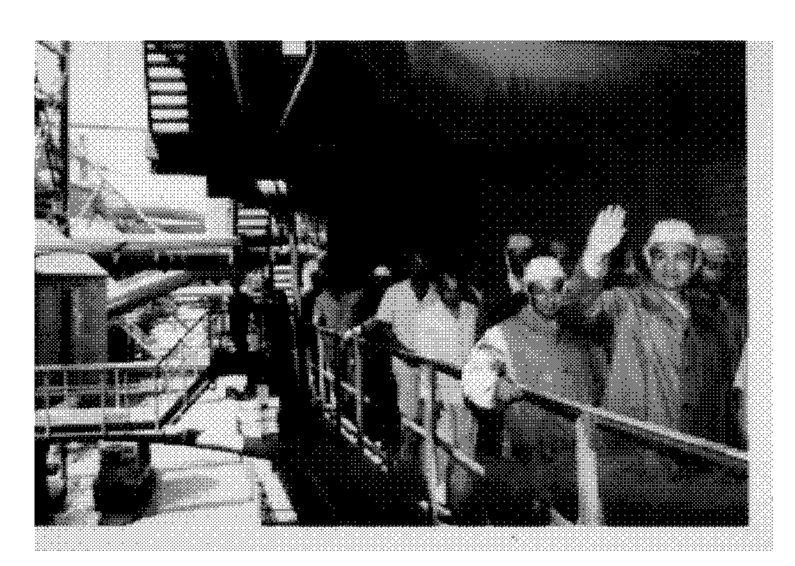
صدقي في منزله وقدمت له بعض الهدايا التذكارية تقديراً لسيادته، وفوجئت بوجود الأستاذ صلاح منتصر عنده، وشكرني الدكتور عزيز على هذا الاهتمام، ولكن بعد عودتي لمنزلي فوجئت بمكالمة تليفونية من السيد الرئيس يعاتبني لعدم تكريم الدكتور عزيز صدقي في الاحتفال بعيد الصناعة، فأخبرته بما جري مع السيد رئيس الوزراء، وقال لي أن الدكتور عزيز صدقي رافقه مرتين في رحلة عمل مرة إلى ليبيا ومرة إلى الاتحاد السوفيتي وأنه سيكرمه بمنحه وسام كبير في عيد العمال والذي كان محدداً لإقامته بعد عدة أيام، فأخبرته بأنني زرته اليوم بمنزله وأخبرني أنه سيسافر ظهر اليوم إلى تونس ومنها إلى فرنسا، فطلب مني السيد الرئيس أن أتصل بوزير الخارجية لإخطار الدكتور عزيز صدقي بالعودة في يوم عيد العمال لتسلم الوسام، وفعلاً حضر سيادته الاحتفال وقام الرئيس بمنحه قلادة النيل وهو أعلى وسام في مصر ،وقد استُقْبِلَ بحفاوةٍ بالغةٍ من العمال ؛تقديراً لجهوده في إقامة الصناعة المصرية .



زيارة السيد الرئيس
لمصانع المحلة
الكبرى



زيارة السيد الرئيس لمركز المعلومات



جولة السيد الرئيس لمصانع شركة الحديد والصلب

- ***أهم زيارات الرئيس للمصانع***

اعددنا للسيد الرئيس برنامجاً لزيارة المصانع للتعرُّف على طبيعة إنتاج المنتجات الصناعية المختلفة، والتعرف على سير العمل على العاملين والاستماع إلى أحوالهم .

المصانع التي تم زيارتها:

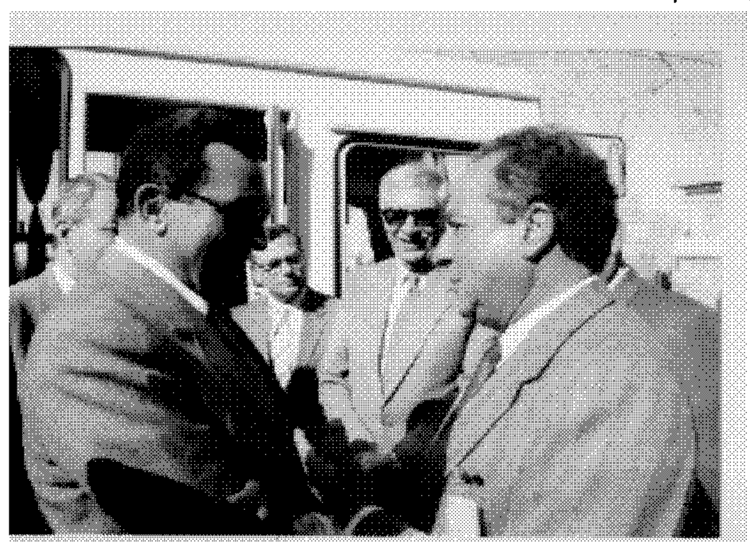
٢. *شركة المحلة:*

وقد تمت أول زيارة لمصانع الغزل والنسيج والملابس الجاهزة بالمحلة الكبرى، والذي كان الرئيس مهتماً بالتوسع في إنتاجها وإيقاف استيراد الملابس الجاهزة من الخارج، وقد أستقبَل العمال الرئيس بحفاوةٍ بالغةٍ وبالزغاريد من العاملات، وتفقد خطوط الإنتاج في مراحلها

المختلفة(الغزل ثم النسيج ثم تصنيع الملابس) ،وقد سَعِدَ الرئيس بهذه الزيارة؛ حيث كانت أول زيارة له لأحد المصانع .

٣. ***شركة الحديد والصلب:***

كانت الزيارة الثانية لشركة الحديد والصلب بناً على طلبه، وطاف سيادته بكافة خطوط الإنتاج في مراحلها المختلفة، و استغرقت الزيارة ساعاتٍ طويلةٍ ارتدى فيها ملابس العاملين بالشركة من الحذاء إلى البالطو وحتى الخوذة كما هو موضَّح بالصورة ،وتفقد جميع خطوط الإنتاج وأُعجِبَ بما شاهده من منتجاتٍ ذات جودةٍ عاليةٍ وما تحقق من تطورٍ لنظم الإدارة والصيانة بإدخال النظم الحديثة.



زيارة السيد الرئيس لشركة النصرللسيارات



زيارة السيد الرئيس لمصنع فستيا

ع.شركة فستيا:

قام السيد الرئيس بزيارة شركة فستيا، وهي شركة مشتركة مع شركة فرنسية تُنتج البدل من الصوف الذي تنتجه شركة ستيا لتغطية احتياجات المواطنين بما يتفق مع أذواقهم ومقاساتهم ودخولهم، بالإضافة إلى التصدير إلى الأسواق الخارجية ، بديلاً عن المستورد الذي كان يغمر الأسواق المصرية .

وقد طلب السيد الرئيس أن يقوم السادة الوزراء بلبس المنتج المصري، وتم تكليف المختص بالشركة بزيارة الوزراء في منازلهم وعرض عليهم أنواع الأقمشة المختلفة لاختيار ما يناسبهم لتفصيل البدل طبقاً للمقاسات الخاصة بهم . وتم فعلاً تحقيق ذلك، وأصبح مجلس الوزراء بكامل تشكيله يلبس البدل من الإنتاج المحلي ، كما طلب سيادته أيضاً تفصيل بدل له وتم تنفيذ ذلك .

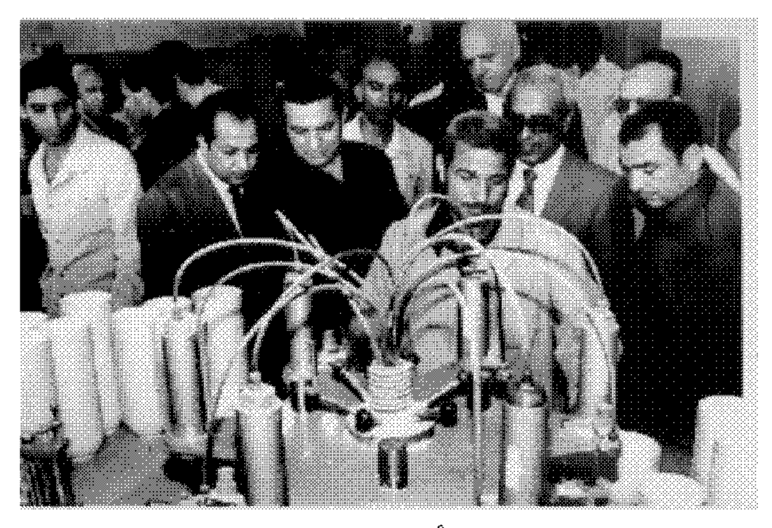
ثم تعاقبت الزيارات لعدد آخر من المصانع والتي بلغ عددها ٣٠ شركة صناعية، معظمها قطاع عام .

ع.زيارة أحدى شركات القطاع الخاص:

بعد الزيارات التي قام بها السيد الرئيس لعددٍ كبيرٍ من شركات القطاع العام؛ اقترحت على سيادته زيارة أحد شركات القطاع الخاص في مدينة العاشر من رمضان ،وهي شركة النساجون الشرقيون، فرحب سيادته بذلك، وعند وصولنا لمقر الشركة وتفقُّد خطوط الإنتاج، سأل السيد الرئيس رئيس الشركة وهو السيد محمد فريد خميس عن أحوالهم وهل هناك عقبات أمام الشركة ، ذكر خميس أنه يعاني مشاكل وإجراءات البيروقراطية الأمر الذي دعاهم للتوقف عن النشاط و الرغبة في العودة إلى الكويت حيث كانوا يعملون هناك قبل حضورهم لمصر للاستثمار وإقامة شركتهم.


زيارة الرئيس لأحد مصانع الغزل والنسيج بشبرا


زيارة الرئيس لمصانع فستيا



زيارة السيد الرئيس لأحد مصانع الشركات الهندسية



زيارة السيد الرئيس لشركة الخزف والصيني

طلب الرئيس مني إتخاذ الإجراءات العاجلة لحل كافة المشاكل التي تعترض الشركة، وفعلاً قمنا بحل هذه المشاكل، وانطلقت الشركة في نشاطها وأقامت عدَّة مصانع أخرى، وأصبحت شركة النساجون الشرقيون من أكبر الشركات الصناعية في قطاع السجاد والموكيت، وتنوع نشاطها في نوعياتٍ أخرى كصناعة البتر وكيماويات وإقامة بعض المصانع في بعض الدول خارج مصر ،وأصبح لها نشاط كبير في التصدير بعد تغطية احتياجات مصر من السجاد والموكيت، وهذه الزيارة دعت السيد محمد فريد خميس إلى الحديث عنها في كثير من المناسبات، والإشادة بما تم فيه من إجراءاتٍ فوريةٍ لحل العقبات التي كانت تعترض نشاط الشركة .

وكان لزيارة الرئيس للشركة وتوجيهاته أثر كبير في تحقيق الانطلاقة التي حدثت لها .

أهم المشروعات التي تم إنشاؤها

15. مشروع الشركة الوطنية للحديد والصلب (الدخيلة):

خلال عملي بالوزارة تم الانتهاء من المفاوضات بين الجانب الياباني والجانب الألماني لاختيار أنسب العروض لإنشاء مشروع حديد تسليح الدخيلة، وقرر الجهاز التنفيذي للمشروعات الصناعية والذي قام بدراسة المشروع اسناده للجانب الياباني، وقمت بتوقيع العقد معهم على أساس أنه أفضل العروض، وقدم تسهيلات ائتمانية ومشاركة في رأس المال المشروع بنسبة ١٠ ٪، كما ساهم صندوق النقد الدولي (IFC)بنسبة ٣ ٪ ،وساهمت في المشروع هيئة البترول وشركات المؤسسة المعدنية الحديد والصلب – النحاس – الدلتا للصلب – الأهلية للصناعات المعدنية وبعض البنوك بالإضافة إلى شركة مصر للتأمين .

ويقوم المشروع بإنتاج حديد التسليح بطاقة ٧٥٠ ألف طن سنوياً في المرحلة الأولى، ويرتفع إلى مليون و٢٠٠ ألف طن في المرحلة الثانية؛ لمواجهة احتياجات الدولة من حديد التسليح، والذي كان يُستوَرد من الخارج، وقد تمَّ تنفيذ المشروع بأحدث تكنولوجيا في صناعة الحديد والصلب بطريقة إنتاج الحديد الإسفنجي عن طريق استيراد خام الحديد من الخارج ؛ حيث يلزم أن تبلغ نسبة الحديد في هذا الخام (٦٧ ٪)، وهي غير متوافرة في خامات الواحات البحرية والتي تغذي مصانع الحديد والصلب بحلوان؛ حيث تصل نسبة الحديد فيها إلى(٥٣٪) فقط، وتم إنشاء ميناء الدخيلة خصيصاً لاستقبال الخامات المستوردة وشحنها عن طريق السير الناقل الممتد من ميناء الدخلية إلى الأفران داخل المصنع الذي يقع على الطريق من الإسكندرية إلى منطقة الدخيلة.

ونظراً لأن هذا المشروع عملاق ويحتاج إلى قيادات ذات خبرة ومهارة عالية، فقد وقع اختياري على المهندس إبراهيم سالم محمدين والذي كان وزيراً للصناعة في الفترة التي كنت أعمل فيه في مجمع الحديد والصلب، ولمست فيه الاهتمام بالمشروع وعمل متابعةً له والقيام بزيارته عدة مرات، وكذلك اختيار المهندس محمد خطاب عضوا منتدباً، وكان زميلاً لي في شركة الحديد والصلب واشترك في دراسة المشروع، كما طلبت من الجانب الياباني تعيين مدير ياباني لمدة سنتين لمعاونة الإدارة في تشغيل المشروع وتدريب العاملين ؛حيث إن هذه الصناعة ذات تكنولوجيا جديدة تختلف عن تكنولوجيا شركة الحديد والصلب بحلوان، وقد أدى هذا الإجراء إلى اكتساب العاملين بالمشروع الخبرات اليابانية،كماأدى إلى قيامهم بإدارة المشروع بمهارةٍ

فائقةٍ، وبعد انتهاء عقد الجانب الياباني قامت الإدارة بجهودٍ كبيرةٍ لمواجهة المشاكل التي صادفت المشروع في مرحلته الأولى من زيادة الإنتاج والحفاظ على الجودة، كما قامت بتقليل الخسائر وسداد أعباء الديون، وأصبحت الشركة في موقفٍ ماليٍّ مستقرٍ ، وأكتسب العاملون المصريون الخبرات التي مكنتهم من الاستمرار في تشغيل المشروع بكفاءة وجودة عالية .

ثم جاءت الخصخصة بعد ذلك ،وتم إعفاء الإدارة القائمة وأصبح المهندس أحمد عز رئيساً لمجلس الإدارة .

١٦. ***تصنيع سيارة مصرية :***

أُنشِئت شركة النصر للسيارات لتصنيع سيارة مصرية بترخيص من شركة فيات الإيطالية، وبدأت في مراحلها الأولى في تجميع الأجزاء المستوردة من شركة فيات مع نسبةٍ بسيطةٍ من الأجزاء يتم تصنيعها محلياً كصناعاتٍ مغذيةٍ مثل البطاريات والإطارات وبعض الأجزاء الأخرى ، وإنتجِت سيارات موديلات مختلفة ١١٠٠ ، ١٣٠٠ ، ١٢٨ ، ١٢٧ ، ١٣١، ولم تُوفّق الشركة في القيام بتصنيع سيارةٍ مصريةٍ تعتمد على تصنيع نسبةٍ كبيرةٍ من الأجزاء محلياً كصناعاتٍ مغذيةٍ تصلح كقطعِ غيارٍ لأعمال الصيانة والعمرات .

وقد بدأتُ في اتّخاذ خطواتٍ لإنتاج سيارة مصرية، وطرحنا عطاء بين الشركات الأوروبية لهذا الغرض فتقدمت ثلاث شركات :

١. شركة بيجو الفرنسية. ٢ . شركة رينو الفرنسية

٣. شركة فولكس فاجن الألمانية.

وشكلنا لجنة إدارية في الهيئة العامة للتصنيع لدراسة العروض واختيار أنسبها وأفضلها، وقد تلقيت دعوةً من وزير الصناعة الفرنسي لزيارة كل من شركة بيجو وشركة رينو بفرنسا، وصاحبني فيها رئيس شركة النصر للسيارات ورئيس هيئة التصنيع وأحد وكلاء الوزارات المختصين، وتفقدنا خطوط الإنتاج ونظم الرقابة وتحقيق الجودة وتصنيع هياكل السيارة، وكذلك خطوط التجميع لأجزاء السيارة، سواءً المُصنَّعة داخل الشركة أو المُورَّدة من شركات الصناعة المغذية، وتم مناقشة أسلوب التعاون والتسهيلات الائتمانية وزيادة نسبة التصنيع المحلي للأجزاء كصناعاتٍ مغذيةٍ مصريةٍ، على أن يتم تقديم كافة التفاصيل الخاصة بهذه الموضوعات في العروض المقدمة من كل من الشركتين ، وبكل أسف بعد خروجي من الوزارة قبل البت في اختيار العرض الأفضل ؛ فوجئت بإلغاء العملية، وظهرت اقتراحات جديدة لتصنيع السيارة الروسية(لادا)، وتعثرت أيضاً ،وظهر عرض آخر

من شركة جنرال موتورز لتصنيع سيارة أوبل ومرت بمراحلٍ عديدةٍ انتهت بعدم تنفيذ المشروع، وهكذا لم يتحقق هدف تصنيع سيارة مصرية .

١٧. _قصة أزمة السجائر_

حدث أن أرتبك السوق للنقص الذي حدث في عرض كمية السجائر المصرية التي تنتجها الشركة الشرقية للدخان وسيطرة مجموعة من المستغلين، مما تسبب في نقص المعروض في السوق؛ فظهرت الطوابير للحصول على علبة السجائر بصعوبةٍ كبيرةٍ، مما أثار الرأي العام، وهاجمت الصحافة قطاع الصناعات لعجزة عن مجابهة هذه المشكلة .

وقد قمت بدراسة الموقف بعمقٍ، فأتضح أن إنتاج الشركة من السجائر يُغطي الاحتياجات المطلوبة للاستهلاك، ولكن حدث ارتفاع في سعر السجائر المستوردة، مما زاد معها الإقبال على السجائر المصرية، لذلك استغل بعض التجار الموقف لتخزين كمية من السجائر لبيعها في السوق السوداء، مما ترتب عليه نقص المعروض وخلق الطوابير التي ظهرت، خاصة أن هذه الفترة كانت في مرحلة بداية موسم الصيف، والتي يزداد فيها استهلاك السجائر .

وقد قُمت فوراً بزيارة مقر الشركة بالجيزة، واجتمعت مع مجلس الإدارة، واستعرضت معهم الموقف، وباستعراض خطة الشركة في العام القادم اتضح أن الشركة تعاقدت على إضافة خط لإنتاج السجائر ومُنتظر وصوله قبل موسم الصيف، وطلبتُ أن يتم فوراً الاتصال بالشركة المُسْنَد إليها خط الإنتاج التي تم التعاقد عليه وتقديم عرض لتزويد خط إنتاجٍ أخرٍ في نفس موعد الخط الأول وبنفس الأسعار،و تم إرسال فاكس للشركة أثناء تواجدي بالشركة الشرقية للدخان والتي بدأتُ زيارتها الساعة العاشرة صباحاً وغادرتها الساعة الرابعة مساءً، وقد وصل فاكس من الشركة بقبولها طلب الشركة ثم أشار السيد رئيس الشركة أنه يطلب المعاونة في قيام شركة (اسبيكو) المسندة إليها مباني الخط الأول لتنفيذ مباني الخط الثاني في نفس الموعد المتفق عليه حتى يمكن تركيب الخط الثاني في نفس الموعد، وقد تم استدعاء رئيس شركة (اسبيكو)، و حضر لمقر الشركة، وتم الاتفاق معه لتنفيذ أعمال المباني للخط الثاني في نفس مواعيد الخط الأول، وتم الموافقة على ذلك .

وحضر الاجتماع السيد رئيس هيئة التصنيع والذي كانت لديها الاستثمارات الخاصة لقطاع الصناعة، وتم الاتفاق على تدبير الاعتمادات المطلوبة وقتها لتنفيذ ما تم الاتفاق عليه .

وقد تم والحمد لله تنفيذ الخطَّيْن في المواعيد المتَّفقُ عليها، وبدأ الإنتاج يغزو الأسواق بكمياتٍ كبيرةٍ قبل موسم الصَّيف واختفت طوابير السجائر ،بل أصبحت الطاقة تزيد عن احتياجات السوق

،وتم الاتفاق مع الشركة في البدء في إنتاج السجائر المستوردة لتشغيل الطاقة الفائضة وتحقق ذلك ،وأوقفنا استيراد السجائر الأجنبية، ثم بدأت عمليات التصدير للأسواق الخارجية ، وهكذا كان أسلوبي بمعالجة الأزمات بالأسلوب العلمي و في التوقيت المناسب .



الصحافة وأزمة السجائر

<u>حضور بعض المؤتمرات والزيارات خارج مصر :</u>

- ***<u>مؤتمر الصناعات الصغيرة باليابان ١٩٨٣ :</u>***

وجُهِّت لي الدعوة من وزير الصناعة الياباني لحضور مؤتمراً عالمياً للصناعات الصغيرة ووسائل تنميتها، وقد حضر المؤتمر معظم وزراء الصناعة بالدول الصناعية، وكانت فرصة لمقابلة عديدٍ منهم وتبادُل المعلومات والخبرات، وقد دعاني وزير الصناعة الهندي لزيارة الهند لدعم العلاقات الاقتصادية والصناعية بين البلدين .

- ***<u>زيارة الشركات الصناعية الهندية :</u>***

فقمت بزيارة بعض شركات الصناعات الهندسية والمعدنية، وتم الاتفاق في خلال هذه الزيارة على إيفاد خبراءٍ من الهند في صناعة السيارات لإنشاء شركةٍ مشتركةٍ لإنتاج سيارة ركوب بالاستفادة بالخبرة الهندية،و وحضر وفد لمصر لهذا الغرض، ولكن بكل أسف بعد خروجي من الوزارة توقف هذا التعاون .

قصة خروجي من الوزارة :

بدأت هذه القصة عندما كلف جهاز المدعي الاشتراكي في هذا الوقت بإجراء التحريات عن عصمت السادات وأولاده ومدى استغلالهم اسم الأسرة في الحصول على مزايا واستثناءات في كثيرٍ من المواقع، مما أُعْتِبَر انحرافا في تصرفاتهم، وقد طلب السيد جلال السادات أحد أولاد عصمت السادات مقابلتي حينما كنت أشغل رئيس شركة الحديد والصلب، ولم أكن أعرفه أو قابلته من قبل، فحددت له موعداً وحضر لمقابلتي وأخبرني أن ضمن أنشطته استيراد وتصدير منتجات الحديد والصلب وأنه علم أن الشركة تقوم بتصدير كثيرٍ من المنتجات للحصول على العملة الصعبة، و وقال إنه يطلب الحصول على مجموعةٍ من المنتجات والدفع بالعملة الصعبة لتلبية احتياجات بعض عملائه بدلاً من استيرادها من الخارج ،وقد طلبت منه أن يتقدم بطلبٍ إلى إدارة المبيعات بالشركة لدراسة طلبه والرد عليه، علماً بأنه في هذه الفترة كان لدى الشركة مخزونٍ كبيرٍ تحاول الشركة تصريفه عن طريق السوق المحلي أو التصدير، وقد أعدت إدارة المبيعات عرضاً له بالأسعار للكميات المطلوبة فيما عدا نوعٍ واحدٍ كان سبق أن طَلَبَت وزارة الصناعة وشركة النصر للمواسير بعدم بيعه في السوق المحلي، وكان نوع من الصاج تقوم شركة قطاع خاص بتصنيعه مواسيرٍ مماثلةٍ لمنتج شركة النصر للمواسير وتبيعه بسعرٍ أرخصٍ، مما دعا شركة النصر للمواسير طلب عدم بيعه لأيِّ عميل، وقد تحقق ذلك لعدم تسليم هذا الصنف ضمن طلبيته التي تسلمها، والذي دفع قيمتها بالعملة الصعبة، وقد حضر السيد جلال السادات لمقابلتي وتقدم بطلبية أخرى تضمنت نفس الصنف من الصاج الممنوع بيعه، وطلب استثناءه من ذلك، ولكن الشركة رفضت تسليمه أي كمية من هذا الصنف، واستلم الكمية التي تم التعاقد عليها، وكانت الشركة قد رفعت الأسعار بعد توقيع العقد معه وقام بتسديد القيمة بالأسعار المرتفعة .

من ذلك يتضح طبقاً المستندات المسجلة بالشركة أنه لم يتسلم أي كمية من الخامات الممنوع بيعها، مما يدل على أنه لم يحدث أي مجاملة له .

وقد حدث في يوم من الأيام أن اتصل بي أحد أقاربي وهو مستشار بالنقض وصديق لأحد المستشارين الذين يعملون بجهاز المدعي الاشتراكي لكي أقوم بتلبية طلب له من الشركة، وقد وجدت عدم شرعية هذا الطلب فاعتذرت له، ثم تكرر في موضوعٍ آخرٍ واعتذرت عنه للمرة الثانية، وعند استعراض المواقع التي تعامل معها عصمت السادات وأولاده ظهرت شركة الحديد والصلب وتعاملها مع جلال السادات كما ذَكَرتُ سابقاً، وكان المستشار المختص بالتحقيق في هذا الموضوع هو نفس المستشار السابق الإشارة إليه، واستدعى في مكتبه مدير المبيعات واستعرض

معه تعامل جلال السادات مع الشركة ومدى استثناءه في الحصول على كمياتٍ كبيرةٍ من الخامات لمجاملته، وكذلك الخامات التي كانت ممنوعة، فتقدم السيد مدير المبيعات بكافة المستندات التي تثبت عدم وجود أي استثناءات بل بالعكس أوضح له أنه عُومل معاملة غير عادلة بالنسبة له؛ حيث إنه قام بسداد قيمة الخامات في الدفعة الثانية بالأسعار المرتفعة بالعملة الصعبة رغم أن التعاقد معه كان بالأسعار الأقل ،كما أنه لم يستلم أي كمية من الصنف الذي تم منع بيعه، ولكن السيد المستشار استفسر منه الذي يقوم بتحديد إجراءات البيع، فأخبره أن هناك لجنة مُشكَّلة يرأسها رئيس مجلس إدارة الشركة، فاستفسر عن اسم رئيس مجلس الإدارة؛ فأخبره بأسمى، وقام منفعلاً وقال له "لماذا لم تذكر أسمه من الأول "، مما يدل على وجود سوء نيه في تصرفاته.
حضر مدير المبيعات لمقابلتي، وكنت في هذا الوقت أشغل منصب وزير الصناعة وذكر لي ما حدث، وأنه يشعر أن هناك شئ في نفس المستشار نحو شخصي، وهو ما تحقق في سير التحقيق بعد ذلك؛ حيث قام سيادته بعرض تقريرٍ على المدعي الاشتراكي بصفته المستشار المسئول عن قضية عصمت السادات وأولاده واتهمني فيه بأنني جاملت جلال السادات وسلمته معظم منتجات شركة الحديد والصلب بما فيها الخام الممنوع بيعه، الأمر الذي ترتب عليه ذلك نقص في منتجات الشركة في الأسواق وتوقُّف الإنتاج في كثيرٍ من شركات القطاع الخاص، الأمر الذي لم يحدث إطلاقاً،بدليل أن مخازن الشركة كانت مليئة بالخامات وكنا نعمل على تسويقها بكافة الطرق .
وهكذا عُرِضَ التقرير المُلفَّق على محكمة القيم واتَّخذت قرارها باتهامي بأنني جاملت جلال السادات في تسليمه كمياتٍ كبيرةٍ من منتجات الشركة بدون وجه حقٍّ على حساب الشركات الأخرى، ويُعتبر ذلك إجراءً يضرُّ بالمصلحة العامَّة للاقتصاد القومي تستحق المُساءلة ،وهكذا صدر القرار وأُعلن في كافة الصحف، وقد طلب مني السيد رئيس الوزراء تقديم استقالتي من الوزارة ؛حيث إن القرار أثار الرأي العام وصدر القرار الجمهوري بقبول استقالتي .
وفي اليوم التالي لصدور القرار فوجئت باستدعاءٍ من مكتب الرئيس لمقابلة سيادته، وتوجهت لمقابلته، وقابلني مقابلة حارة وأخطرني بأنني قد ظُلمت .
وقد أخطرت سيادة الرئيس أنني أرسلت كافة المستندات التي قُدمِّت للمدعي الاشتراكي الخاصة بقضية جلال السادات إلى النائب العام للتحقيق فيها وإبراز الحقيقة أمام الرأي العام، وطلبت منه أن يأمر بإجراء التحقيق لمعرفة الحقيقة ؛حيث إنني ظُلمت فعلاً، ووعدني الرئيس بتنفيذ ذلك.

وقد قام النائب العام باستدعائي، وناقش معي ما حدث واطّلع على كافة المستندات التي تُثبت عدم صحة الادعاءات التي تقدم بها المدعي الاشتراكي، وتساءل عما إذا كان هناك شئ مع المدعي الاشتراكي لأنهم يعلمون أن تحقيقاتهم لا تظهر الحقائق، وطلبت منه أن يصُدر تقريره طبقاً للمستندات المقدَّمة لديه، وإنني لا أريد أن أتكلم عن المدعي الاشتراكي وأجهزته، أو عما حدث من تصرفات من السيد المستشار الذي أشرف على التحقيق وفعلاً صدر قرار النائب العام بعدم وجود أي مجاملات من ناحيتي مع جلال السادات كما هو مُوضَّح ومنشور في الصحف.

وهكذا قامت النيابة بتأدية واجبها بأمانة و أظهرت الظلم الذي وقع عليَّ .



النائب العام يعلن في مؤتمر صحفي :

حفظ التحقيق مع ابو زغلة وناصف طاحون

التحقيق يؤكد سلامة موقفهما

ولا يوجد ما يؤاخذان عليه جنائيا او اداريا

أعلن المستشار عاطف زكي النائب العام في مؤتمر صحفي أمس حفظ التحقيق مع المهندس فؤاد ابو زغلة وزير الصناعة السابق وناصف طاحون وزير التموين السابق .

أكد النائب العام أن التحقيق أثبت سلامة موقف كل منهما ، وأنه لا يوجد ما يمكن مؤاخذتهما عليه جنائيا أو اداريا ، وقال ان الوزيرين كانا حريصين على مصالح الجهة التي كان يعمل بها كل منهما وذلك أثناء تعاملهما مع أسرة [illegible] السادات وأن هذه المعاملات قد تمت دون التأثر باسم الرئيس الراحل أنور السادات ، وأعلن النائب العام أن [illegible] بشأن استقلال [illegible] جلال السادات على [illegible]

ابو زغلة — طاحون



النائب العام يعلن في مؤتمر صحفي :

حفظ التحقيق مع ابو زغلة وناصف طاحون

التحقيق يؤكد سلامة موقفهما

ولا يوجد ما يؤاخذان عليه جنائيا او اداريا

ابو زغلة طاحون

مرحلة ما بعد

الوزارة :

لقد عُرِضَ عليَّ عدةً مناصبُ سُواءً لرئاسة بعض البنوك أو مواقع مختلفة أخرى، ولكنني اعتذرت وقررت ألا أعمل في أيِّ عملٍ حكوميٍّ بعد الظلم الذي وقع عليَّ بعد حوالي ٢٥ عاماً قمت بها في خدمة بلدي بكل الإخلاص والتفاني والأمانة رغم ضعف العوائد المادية مقارنة بما كان تقاضاه قيادات القطاع الخاص من عائد مجزي في هذه الفترة .

وللأمانة كان سيادة الرئيس متعاطفاً معي، وأحس بالظلم الذي وقع علي، وعندما تقرر تشكيل لجان متخصصة بالحزب الوطني الديمقراطي تم تعيني رئيساً للجنة الصناعة والطاقة، والدكتور على لطفي رئيساً للجنة الاقتصادية، ثم أعقبه قراراً بتعيني عضواً بمجلس الشورى لمدة ٦ سنوات ثم لفترةٍ أخرى مدتها ٦ سنواتٍ من الفترة ١٩٩٢ حتى ٢٠٠٤.

لجنة الصناعة والطاقة :

تم تشكيل أعضاء لجنة الصناعة والطاقة من مجموعة من قيادات الشركات الصناعية وشركات الكهرباء والطاقة والبترول والبحث العلمي والجامعات ، وقد وصل عددها إلى حوالي ستين قيادياً ، وبدأنا في عقد اجتماعات شهريةٍ لمناقشة القضايا التي تتصل بنشاط اللجنة، وكان يحضر اللقاء كل من المرحوم المهندس ماهر أباظة وزير الكهرباء والطاقة والمهندس محمد عبد الوهاب وزير

الصناعة والثروة المعدنية والدكتور حمدي البنبي وزير البترول والمهندس محمد الغمراوي وزير الإنتاج الحربي .

وكان الأعضاء يبدون آرائهم بكل الشفافية والأمانة فيما يتعلق بقضاياهم ومشاكلهم، وكان السادة الوزراء يناقشونهم في كل ما يُثار من مشاكلٍ ويضعون لهم الحلولَ اللازمة لدفع عجلة الإنتاج ،وقد قامت هذه اللجنة بدورٍ متميزٍ في حل كثيرٍ من مشاكل الإنتاج وتحسين العلاقة بين القطاعات والوزارات المختلفة .

مجلس الشورى:

تم تعيني بمجلس الشورى عام ١٩٩٢ وحتى عام ١٩٩٨ لمدة ٦ سنوات، ثم تم تجديد تعيني مرة أخرى لمدة ٦ سنوات من عام ١٩٩٨حتى عام ٢٠٠٤،وقد كنت عضواً باللجنة العامة للمجلس ،وكذلك كنت عضواً بشعبة الصناعة والطاقة، وقد ساهمت بجهودٍ ملموسةٍ في أعمال هذه اللجنة، وقمت بإعداد دراسة عن الإنتاج الصناعي؛ حاضره ومستقبله، وقد تمت مناقشة هذه الدراسة أمام المجلس، وأجبت على كافة الأسئلة والاستفسارات، وحضر الجلسة وزير الصناعة الذي أشاد بالتقرير، كما اشتركت بالآراء في كثير من الدراسات التي عُرضت على المجلس لمناقشتها ، والتي تتعلق بكثير من قضايا العمل الوطني .



البيان الذي ألقيته عن الإنتاج الصناعي حاضر ومستقبل



تعليق عن إحدى الدراسات المعروضة على المجلس

- **<u>المجالس القومية المتخصصة</u>**

تم تعييني عضواً بالمجلس القومي للإنتاج والشئون الاقتصادية التابع للمجالس القومية المتخصصة، وكذلك مقرراً لشعبة الصناعة والثروة المعدنية، وفي الفترة من سبتمبر ١٩٩٦ ،وحتى الآن قامت الشعبة بإعداد تقارير عن الموضوعات التالية :

٤. استراتيجية صناعة الأسمدة الكيماوية حتى عام ٢٠١٧ .

٤. مشروعات فوسفات أبو طرطور.

٣. فُرص ازدهار الصناعات الإلكترونية .

٤. صناعة الأسمنت وفرص الاستثمار.

٤. تنمية صناعة المعدات الاستثمارية محلياً .

٤. صناعة الحديد والصلب .

٤. صناعة الورق في مصر : حاضرها ومستقبلها .

٤. المشروعات الصغيرة واستراتيجية تنميتها .

٤. حاضر ومستقبل صناعة الغزل والنسيج والملابس الجاهزة .

٤. تعظيم دور البحث العلمي والتنمية التكنولوجية في النهوض بالصناعة .

٤. إعداد القادة الصناعيين لمواجهة تحديات المستقبل .

٤. تنمية وتطوير صناعة الإلكترونيات في ظل المتغيرات العالمية .

٤. الصناعات الحرفية المصرية : الواقع ومتطلبات التطوير .

٤. صناعة الأجهزة المنزلية .

٤. الأحجار الجيرية وأحجار الزينة في مصر .
٤. صناعة أجهزة تكييف الهواء .
٤. خامات صناعة السيراميك والزجاج .
٤. صناعة الزيوت الغذائية .
٤. صناعة السكر في مصر والصناعات التكاملية .
٤. مستقبل صناعة النسيج في مصر .
٤. مستقبل صناعة الورق في مصر .
٤. مستقبل صناعة الإلكترونيات في مصر .

وتم مناقشتها في الشعبة ثم عرضها على المجلس القومي للإنتاج والشئون الاقتصادية لمناقشتها وإضافة التوصيات التي يراها أعضاء المجلس ،ثم رفعت التقارير إلى السيد رئيس الجمهورية والسيد رئيس الوزراء والسادة الوزراء للاستفادة منها، والعمل على تنفيذ التوصيات المقدمة من المجلس. .

وزارة البحث العلمي :

٠. عضوية مجلس أكاديمية البحث العلمي والتكنولوجي :

تم تعيني في عام ١٩٨٥ عضواً بمجلس أكاديمية البحث العلمي، ونظراً لما يشكله البحث العلمي والتطوير التكنولوجي من أساسٍ وضرورةٍ لنمو وتطوير الصناعة المصرية تمَّ تشكيل أكاديمية البحث العلمي والتكنولوجيا كهيئةٍ عامةٍ ذات شخصيةٍ اعتباريةٍ مستقلةٍ تتبع وزير الدولة لشئون البحث العلمي .

وتتولى الأكاديمية دراسة ووضع السياسات العلمية والتكنولوجية، وإعداد خطط برامج البحث العلمي وتطويره الدائم بغرض التنمية التكنولوجية المطلوبة للصناعة في إطار الخطة الاستراتيجية للدولة، مع التركيز على البحث العلمي والبحوث التطبيقية؛ لتطوير الإنتاج الصناعي جودةً وكماً بغرض تحقيق نتائج اقتصادية أفضل .

وللأكاديمية مجلس إدارة يرأسه السيد وزير الدولة لشئون البحث العلمي، في عضويته رئيس الأكاديمية و نواب رئيس الأكاديمية وثلاثةٍ من رؤساء الجامعات وعددٍ من رؤساء المراكز البحثية المتخصصة ،بالإضافة إلى عشرة أعضاءٍ من العلماء ذوي الخبرة، ويُعينً المجلس بقرارٍ من رئيس مجلس الوزراء، و أهم اختصاص مجلس الأكاديمية ما يلي :

- إعداد واعتماد الخطة الخمسية والسنوية للبحوث التطبيقية العلمية في إطار الخطة القومية للبحث العلمي الهادف لتطوير قطاعات الإنتاج والخدمات .
- تشكيل المجالس النوعية في مختلف مجالات البحث العلمي والتنمية التكنولوجية،و تضم أعضاء من الجامعات ومراكز البحوث وقطاعات الصناعة المختلفة من ذوي الخبرة ومن الباحثين العاملين المنشغلين بالتطبيقات التكنولوجية كلٍّ في مجاله .
- إقرار مشروعات الموازنة السنوية والخمسية لمشروعات البحوث التي تمولها الأكاديمية، وذلك بالمشاركة مع الجهات المهتمة بنتائج هذه البحوث .
- وضع وإقرار السياسات العامة الواجب إتباعها في المجالس النوعية والشُّعب المتخصصة عند إجراء البحوث واعتماد التقارير الخاصة بها .
- منح وإقرار قبول جوائز الدولة وغيرها لأفضل نتائج البحوث .
- دراسة واعتماد التقارير والتوصيات التي ترفع إلى المجلس الأعلى من المجالس النوعية المتخصصة في مختلف الموضوعات التي تدخل في اختصاص عمل الأكاديمية .
- ***<u>مجلس بحوث الصناعة:</u>***

تم تعيني رئيس لمجس بحوث الصناعة في عام ١٩٨٧، ويضم المجلس، وهو أحد المجالس النوعية، هذه الشُّعب :

- شعبة الصناعات الكيماوية .
- شعبة الصناعات المعدنية
- شعبة الصناعات الهندسية
- شعبة الصناعات الكهربائية والإلكترونية .
- شعبة صناعة الحراريات .
- شعبة صناعة الغزل والنسيج .

ويتم اختيار أعضاء هذه الشُّعب ورئيسها واعتماد التشكيل من مجلس بحوث الصناعة الذي أتشرف برئاسته .

قامت هذه الشُّعب بالإعلان عن مجالات البحث العلمي المطلوبة لاختيار أفضل البحوث الهادفة للتطبيق الصناعي، والتي تحقق أعلى عائدٍ اقتصاديٍّ في المصانع التي تستخدم هذه التكنولوجيّات المتقدمة، وقد بلغت البحوث التي تم تطبيقها تطبيقاً عملياً في الصناعة ، ١٢ مشروعاً في مجالات الصناعات الكيماوية والمعدنية والكهربائية والغزل والنسيج،و تحقق عوائد اقتصادية

تصل إلى المئات من الملايين من الجنيهات سنوياً ،بالإضافة إلى رفع الجودة وإنتاج منتجاتٍ جديدةٍ لم تكن مُتاحة بذاتها ،بالإضافة إلى رفع الكفاية الإنتاجية لعددٍ من المصانع، وتقليل الفاقد إلى الحد الأدنى، والمحافظة كذلك على البيئة من المخلفات الصناعية بها .

وقد كان التركيز علي البحوث التي لها نتائج تطبيقية، ويشارك فيها بعض الجهات المعنية بموضوع البحث وبمشاركةٍ ماليةٍ وعينيةٍ مناسبةٍ ، وبذلك يكون لها الحق في الاستفادة من نتائج البحث وتحقيق عائد اقتصاديٍّ واجتماعيٍّ كبيرٍ .

وقد شاركت العديد من شركات القطاع العام المصرية وبعض شركات القطاع الخاص في تكاليف البحوث العلمية التي كان من المُربح والمُجدي اختيارها بالتعاون مع الشركات المهتمة .

وقد ساهم هذا الأسلوب الايجابي في الحصول علي نجاحاتٍ كبيرةٍ في كافّة التخصصات، أهمها صناعة الغزل والنسيج والصناعات المعدنية التي نجحت في إنتاج منتجات جديدة بمواصفات متميزة ، وقد قامت شعبة الغزل والنسيج بوضع خريطة طريقٍ لتطوير وتحسين الإدارة في شركات الغزل والنسيج وصولاً إلي صناعة الملابس الجاهزة من خلال خطة خمسية بالتعاون مع شركة كبيرة وهي شركة المحلة للغزل والنسيج وغيرها من الشركات، كذلك ثم استنباط حديد التسليح بقوة شد ٦٠ كجم مم٢ ،وأصبح هذا الإنتاج هو الأساسي في كافة المصانع المُنتجة لحديد التسليح، بما يوفِّر كمياتٍ هائلةٍ من الحديد المُستخدم في المباني والإنشاء بنسبة ٢٠٪ أقل من مثيله حديد ٥٢ كجم مم٢ ، ولم يكن هذا الإنجاز ممكناً إلا بالتشجيع والعمل بروح الفريق من العلماء بالجامعات و المهندسين والكيمائيين العاملين بالشركات المنتجة .

أما بالنسبة للصناعات الكيمائية فقد تمكّن فريق العلماء الباحثين من تطوير الكثير من المنتجات خاصّة في مجالات الأسمدة المركبة ، وكذلك أنواع متميزة من البويات السائلة والجافة المستخدمة في صناعة السيارات، وإنتاج الأجهزة المنزلية مثل الغسالات والثلاجات وما شابه ذلك .

وقد أدى نجاح هذه الأبحاث إلى وفرٍ كثيرٍ في الاستيراد وقصره على منتجاتٍ محددّةٍ لا يمكن إنتاجها محلّيا.

أما بالنسبة للصناعات الكهربائية ،والإلكترونية فقد نجح فريق البحث العلمي في تطوير الخانق الإلكتروني، وتم إنتاجه في إحدي الشركات المصرية المتخصصة ، وأدى هذا النجاح إلى إنتاج ذات المثنتج في أحد مصانع الصين على مستوىً عالميٍّ وبكمياتٍ كبيرةٍ .

وقد نجح فريق البحث العلمي بإحدى الجامعات المصرية في تطوير روبوت يصلح لأعمال الدهان والغسيل للمنتجات الهندسية، وتم إنتاج أعدادٍ منه مازالت تعمل بأحد المصانع لإنتاج

الأجهزة المنزلية ،وأضف إلى ذلك نجاح فريقٍ بحثيٍ في تصحيح وإنتاج وحدة لترشيد معامل القدرة في المصانع؛ لإمكان تحقيق وفرٍ، حيث يتم رفع معامل القدرة من ٠,٧ إلى الواحد الصحيح .

وكل هذه النتائج المتميزة المرموقة قد شجَّعت الأكاديمية على استمرار القيام بالبحوث ،بل وأدت إلى رفع المبالغ المخصصة لها أكثر من أربع أضعافٍ ما كان مُتاحاً في السنوات السابقة .

وأرى أنه من الواجب إيضاح أنّ بعض البحُوث لم تنجح بالشكل المطلوب، وكذلك بعضها أصابه الفشل، وذلك لأسباب أهمها قصور التمويل، وعدم تواجد الإمكانيات لمساندة الباحثين في أعمالهم.

كذلك فإن العديد من الباحثين والعلماء يُحجمون عن حضور جلسات المتابعة ،حيث إن المكافأة التي تصرف لهم محدودة ولا تغطي تكاليف انتقالاتهم في كثيرٍ من الأحيان، خاصة عند حضورهم من الإسكندرية أو السويس أو الزقازيق .

٢. *رئاسة لجنة المكون المحلي:*

تتم التنمية في المجال الصناعي من خلال إقامة مشروعاتٍ جديدةٍ وتطوير الصناعات القائمة ، وتمثل المعدات الرأسمالية ما يزيد عن ٥٠٪ من القيمة الكلية للاستثمار العيني للمشروعات الصناعية، و يحتاج ذلك إلى تدبير النقد الأجنبي اللازم لاستيراد هذه المعدات .

ونظراً لصعوبة تدبير النقد اللازم ، فقد شكّلت أكاديمية البحث العلمي لجنة المكون المحلي وأُسندت رئاستها لي، و تهدف اللجنة إلى إعداد دراسة للاستفادة من الإمكانيات التصنيعية والفنية لتعميق التصنيع المحلي للمعدات الرأسمالية وقطع الغيار والربط بين الجهات المغذية للوصول إلى الاستخدام الأمثل للإمكانيات الذاتية .

وللوصول إلى هذا الهدف تمّ وضع نظام يسهل من خلاله الاستدلال على المعلومات المطلوبة للعناصر الرئيسية الآتية :

أ - حصر الطاقات التصنيعية .

ب - حصر الصناعات التحويلية (المسبوكات والمطروقات)

جـ- حصر المكاتب وبيوت الخبرة التي تتعامل في مجال الاستشارات الهندسية .

د - حصر الصناعات المغذية لتصنيع المعدات الرأسمالية والسيارات .

وتم وضع المعلومات الخاصة بكل عنصر من العناصر السابقة في مجلد خاصٍ، ويتم تحديثها دورياً.

أهم نتائج تطبيق هذا النظام

- خفض نسبة المكون الأجنبي .
- استغلال الطاقات العاطلة
- خلق فرص عمل جديدة
- الاعتماد على الذات في التنمية الصناعية
- فتح مجالات جديدة للصناعات المغذية بالصناعات الصغيرة

وقد تم توزيع هذه المجلدات على كثيرٍ من الشركات المهتمة بالتصنيع المحلي، وكذلك المكاتب الاستشارية السابق الإشارة إليها، كما تم تفريغ هذه المجلدات على أقراص مدمجة (CD) ،،وتوزيعها أيضاً بأسعار التكلفة .

٤- عضوية مجلس إدارة مدينة مبارك للأبحاث العلمية والتطبيقات التكنولوجية

في عام ١٩٩٢ صدر قرار جمهوري بإنشاء المدينة بهدف تنمية وتطوير التكنولوجيا وتطبيق الأساليب العلمية المتطورة في كافة مجالات الإنتاج والخدمات، وتحديد أهم مشاكل التنمية، واقتراح الحلول المناسبة لها ،وذلك على غرار ما تم في عدد من بلدان العالم المتقدم مثل وادي السيلكون في أمريكا ومجمع تسكوبا باليابان ومجمع بنمالدر بالهند، وتشغل المدينة مساحة ٢٢٥ فدان بمدينة برج العرب غرب الإسكندرية، وتضم ١٢ معهداً بحثياً ومراكز تكنولوجية تم إنشاؤها على مراحل، وتضم المدينة في المرحلة الأولى معهد تحديث الهندسة الوراثية والتكنولوجية الحيوية ومعهد بحوث التكنولوجية المتقدمة والمواد الجديدة، ومعهد المعلوماتية، ومركز القدرات التكنولوجية .

وتم تشكيل مجلس إدارة للمدينة برئاسة وزير الدولة للبحث العلمي وعضوية رئيس أكاديمية البحث العلمي ورئيس جامعة الإسكندرية ورئيس مدينة مبارك ومحافظ الإسكندرية ومحافظ مرسى مطروح ،وبعض الشخصيات العامة من قطاع البحث العلمي والصناعة، وقد تم اختياري عضواً بمجلس الإدارة ومديراً لمتابعة المشروع .

وقد قمت بمتابعة خطوات تنفيذ المشروع في مراحله المختلفة بالتعاون مع مدير المدينة وإيجاد الحلول لكافة العقبات التي كانت تعترض التنفيذ وكذلك الاشتراك في إعداد الأجهزة والمعدات اللازمة لأنشطة معاهد البحوث وشراءها من الخارج، حتى تم الانتهاء من تجهيز معاهد المرحلة الأولى، وإرسال الباحثين للتدريب في المعاهد الخارجية للدراسة واكتساب الخبرات في التخصصات المختلفة اللازمة للمعاهد، وافتتحه السيد رئيس الجمهورية في عام ٢٠٠٠.

الهيئة العربية للتصنيع : [١٩٩٥ –٢٠٠٣]

في ١٩٩٥/١٢/١ صدر قرار من رئيس الجمهورية ورئيس اللجنة العليا للهيئة العربية للتصنيع بتعييني عضواً بمجلس إدارة الهيئة لمدة ٤ سنوات ثم تجديدها لمدة أخرى انتهت في عام ٢٠٠٣ .

وتضم الهيئة عدة مصانع متخصصة في إنتاج كافة أنواع الأسلحة اللازمة للقوات المسلحة المصرية والعربية منذ بدء نشاطها بالمشاركة مع مجموعة من الدول العربية .

ونظراً للطاقات الكبيرة المتوفرة في هذه المصانع، وما تضمه من معداتٍ حديثةٍ ومتطورةٍ، وما تضمه من كوادرٍ بشريةٍ في كافة التخصصات المطلوبة والمتميزة وذات الخبرات العالية؛ فقد قامت بإنتاج كثيراً من المنتجات المطلوبة للسوق المصري بجودةٍ عاليةٍ ، كما قامت بإنشاء بعض خطوط الإنتاج في بعض الشركات الصناعية .

وأذكر من الأمثلة التي تمت في فترة تواجدي بالهيئة تصميم وإنتاج بعض خطوط الإنتاج للشركة الشرقية للدخان والتي تم تنفيذها بكفاءةٍ وجودةٍ عاليةٍ بدلاً من الخطوط التي كانت تُستوردَ من الخارج، وبأسعارٍ تصل إلى أكثر من ٥٠ ٪ من أسعار المستورد وبالعملة الصعبة .

كما تم اختياري رئيساً للجنة التحديث والابتكار، والتي شكلها مجلس إدارة الهيئة العربية للتصنيع والخاصة بدراسة الأبحاث والابتكارات التي يتقدم بها من لديه ابتكار عن طريق إعلان في الجرائد لمن يرغب في التقدم لهذه المسابقة، وشُكِّلَت لجنة برئاستي وعضوية أساتذة متخصصين في كلية الهندسة وخبراء الهيئة لفحص النماذج التي تقدم بها الباحثين، وتم إعداد معرض بمبني الهيئة لعرض فيه كافة النماذج، وتَقَّرر اللجنة قبول النماذج التي تراها مناسبة واقتراح المكافآت حسب تميُّز كل نموذج .

وهكذا تقوم الهيئة بتشجيع الابتكار وتحفيز المبتكرين

دوري في العمل الأهلي لتطوير وتنمية الصناعة :

٢. الجمعية المصرية لتطوير وتنمية الصناعة:

يواكب التقدم الصناعي في أي دولة تواجد منظماتٍ أهليةٍ من رجال الصناعة تدعم هذا التقدم عن طريق إبراز الوسائل التي تؤدي لتطوير الصناعة وتنميتها؛ لرفع قدرتها التنافسية، سواءً بعرض الابتكارات الهندسية الجديدة أو التكنولوجيا المتطورة أو طرق الإدارة الحديثة، لإطلاع قيادات الصناعة عليها بمختلف الوسائل المتاحة، سواء بإيجاد قواعد البيانات الخاصة بالكتب والمراجع والدوريات العلمية ،أو عن طريق عقد المؤتمرات والندوات والدورات التدريبية وغيرها من وسائل نقل المعرفة .

ولم تتخلف مصر في هذا المجال عن ركب الدول الصناعية المتقدمة، وقد قمت مع مجموعة من رواد الصناعة من قيادات الشركات الصناعية عام ١٩٩٠ بتأسيس جمعية أهلية تهتم بتطوير وتحديث الصناعة المصرية، وسُمِّيَت في حينها " الجمعية المصرية للصناعات الهندسية والمعدنية"، وتم إشهارها بوزارة الشئون الاجتماعية بتاريخ ١٩٩٠/٦/٢٧ .

واختارت الجمعية مقراً لها بعمارات المقاولون العرب بالمعادي ، وقد ضمت الجمعية في بداية تأسيسها ٣١ شركة بخلاف الأعضاء الطبيعيين، وقد رأت أن تكون تنفيذ استراتيجية الجمعية بالوسائل الآتية : -

- تبادل المعلومات الصناعية مع الجمعيات والهيئات المماثلة في الداخل والخارج بغرض الاستفادة من البحث العلمي .
- إنشاء مركز معلومات عن الأنشطة الصناعية المحلية والعالمية .
- إنشاء مكتبة تحتوي على الكتب والدورات العلمية المتعلقة بمجال نشاط الجمعية .
- تنظيم المحاضرات والندوات العلمية المتعلقة بالصناعة المصرية وكذلك ورش العمل في مجالات رفع القدرة التنافسية ، الجودة ، الإنتاجية ، إدارة التكنولوجيا ، المعلومات والاتصالات ، البيئة .
- عقد المؤتمرات العلمية والاشتراك فيما يعقد فيها بمصر والخارج .
- تنظيم الدورات التدريبية في مجالات أنشطة الجمعية .
- إصدار مجلة علمية ثقافية.

وقد اتسع نشاط الجمعية وشمل جميع أنشطة الصناعة المختلفة واستلزم الأمر إعادة إشهار الجمعية باسم " الجمعية المصرية لتطوير وتنمية الصناعة "، وانتقلت لمقر جديد بحي المهندسين بالجيزة سنة ١٩٩٦.

وقامت الجمعية بعقد عدد من المؤتمرات والندوات التدريبية التي تهدف لنقل المعلومات الحديثة من مصادرها من الدول المتقدمة إلى قيادات الصناعة المصرية، كذلك قامت الجمعية بتنظيم زياراتٍ ميدانيةٍ لأعضائها لمئات الشركات الصناعية المصرية المتميِّزة، وذلك بهدف استفادة الأعضاء من جوانب التميز في هذه الشركات، وقد كان آخر



مع د.حسن راتب في زيارة مصنع أسمنت سيناء



توقيع بروتوكول التعاون مع السيد رئيس الغرفة التجارية بالنمسا



ندوة مع د. رأفت رضوان الرئيس السابق

لمركز المعلومات ودعم اتخاذ القرار



ندوة المنتج بالقاهرة



ترحيب من رجال الأعمال ببور سعيد



ندوة الإنتاجية والتقييم المقارن بالقاهرة

المؤتمرات الهامة ذلك الذي نظمته الجمعية عام ٢٠٠٧ تحت عنوان " تعظيم المكون المحلي لمعدات ومستلزمات البنية التحتية "، وقد كان مؤتمراً متميزاً ناجحاً بكل المقاييس، وتم تحت رعاية السادة وزراء (التجارة والصناعة -الإسكان والمرافق العمرانية - الكهرباء والطاقة - البترول) .

وتُوالي الجمعية نشاطها في تطوير الصناعة المصرية سواءً عن طريق تعظيم المكون المحلي في المنتج المصري أو غير ذلك من الوسائل، وفي هذا الصدد ستنظم الجمعية مؤتمراً هاماً عام ٢٠٠٨ عن " تعظيم المكون المحلي في وسائل النقل "، كما اشتركت الجمعية كعضوٍ في معهد المواد بانجلترا [Institute of Materials] ،وتم اختياري عضواً ممثلاً للجمعية في المعهد، ويعقد المعهد اجتماعاتٍ سنويةٍ لإستعراض أحدث تكنولوجيات تصنيع المواد وخاصة المعدنية؛ حيث يستعرض المؤتمرات التي تعقدها المنظمات في الدول المختلفة، وتحديد مواعيدها وإخطار أعضاء الجمعية للاشتراك فيها .

٣. ***جمعية خريجي هيئة المنح الفنية اليابانية :***

هذه الجمعية هي إحدى الجمعيات المؤسسة للاتحاد الأفريقي لجمعيات خريجي المنح اليابانية ، والهدف من إنشاء هذه الجمعية هو تدريب الكوادر الصناعية المصرية على الإدارة والتكنولوجيا الحديثة في معاهد متخصصة في اليابان ، وكذلك استقدام خبراء من اليابان

لإلقاء محاضراتٍ عن الموضوعات الهامة لتطوير الصناعة المصرية؛ خاصة في علوم الإدارة الحديثة كالجودة الشاملة والقيادة الناجحة ، وقد كان لي شرف رئاسة هذه الجمعية منذ بداية لإنشاء الجمعية ؛حيث نجحت في تدريب مئات من كوادر الإدارة المصرية والمهندسين الفنيين في مشروعات التخصص المتقدمة بالمعاهد اليابانية .

وقد أسست حكومة اليابان هذه الجمعيات بهدف تقديم منحٍ للدول النامية، و تتضمن المنحة استضافة كاملة لمرشحي الجمعية من مديري الشركات الصناعية لفترةٍ تتراوح بين أسبوعين إلى ثلاثة أسابيعٍ في معاهدها المخصصة لذلك، على أن تتحمل الشركة المرشحة تكاليف السفر فقط .

وقد أُتيحت لي فرصة زيارة اليابان عدة مراتٍ في مناسباتٍ مختلفةٍ؛ وقد أفادتني هذه الزيارات في عملي كثيراً ؛ فاليابان هي قطب النظام في العالم، و الاقتصاد الياباني يعتمد أساساً على الصناعة؛خاصة صناعة التكنولوجيا والسيارات، وفي هذا الإطار يعتمد الاقتصاد الياباني على خطة الأصفار (وليس صفر المونديال)؛ بل هو صفر المخزون وصفر الأوراق وصفر الأخطاء وصفر الأعطال وصفر التأجيل .

والمواطن الياباني هو مواطن عامل بالدرجة الأولى؛ فالعمل عبادة ، ووردية العمل ثمان ساعاتٍ، وقد تزيد، وتختفي فكرة الفهلوة من القاموس الياباني تماماً؛ فلكل عاملٍ واجباتٍ ومسئولياتٍ في عمله، كذلك فهو يجيده ويتقنه .

والتعليم هو عصب المجتمع الياباني، فلا يوجد أمي في اليابان منذ منتصف القرن الماضي .

ولفت نظري في اليابان نظم (Quality Circles) أو حلقات الجودة؛ ففي محاضرة في جامعة كوبي اليابانية ألقى عالم ياباني محاضرة عن كيف تحققت النهضة في اليابان ؛ فذكر أن اليابان بعد الحرب العالمية الثانية أرسلت أعداداً كبيرة من اليابانين إلى أمريكا للتعرف على التكنولوجيا الأمريكية، ونقلوها وطوروها حيث أصبحت أحدث تكنولوجيا في العالم، والأهم من ذلك ما تم تطبيقه في كافة المصانع من نظم حلقات الجودة ،وذكر المُحاضر أن القاعدة المنِتجَة والتي تتكون من المهندس ثم رؤساء العمال ومجموعات العاملين يجتمعون في حلقةٍ ،ويتدارسون كيف يمكن تطوير منتجاتهم عن طريق تحسين الجودة وخفض التكلفة، ثم يرفعون مقترحاتهم إلى الإدارة الوسطى، التي تقوم بدراستها ،وفي حالة الموافقة عليها تُرفع للإدارة العليا لاعتمادها وإصدار التعليمات لتنفيذها ،وقد حققت هذه العملية نتائج ممتازة في

تطوير وتحسين المنتجات مما ساعد في منافسة المنتجات اليابانية في كثيرٍ من الأسواق وغزوها .

وهكذا تُحقق لليابان الريادة في الصناعة والتنمية التكنولوجية .



تعاون جمعية المنح اليابانية المصرية مع جمعية المنح اليابانية في الهند في مؤتمر عُقد في القاهرة

الجمعية المصرية لتشجيع واقامة المشروعات الصغيرة لخريجي الجامعات .

تقوم الجمعية بإقراض الشباب (عن طريق الصندوق الاجتماعي) لعمل مشروعات صغيرة في الأنشطة الصناعية المختلفة، وقد عملت كعضو في مجلس إدارة هذه الجمعية منذ أوائل التسعينات ووفِّقت في إنجاز مشروعٍ رائدٍ للشباب المستثمرين، وهو إقامة مجمعٍ صناعيٍّ بمدينة ٦ أكتوبر يحتوي على ٢٤ وحدةٍ يخُصَّص كلٌّ منها لأحد صغار المستثمرين ليبدأ فيه مشروعه وذلك عن طريق إيجار الوحدة أو تملكها، وقد نجح هذا المجمع، وتم بيع كل وحداته ،وتم تسديد ثمنها للجمعية من قِبلِ المستثمرين، ويعتبر نجاح هذا المجمع نموذجاً يجب أن يقُتدي به.

ومن رأيي أن يقوم الصندوق الاجتماعي بمثل هذه المجمعات بالتعاون مع الجمعيات الأهلية المهتمة بتشغيل الشباب، وفي هذا ضمان لحقوق الإقراض، حيث تمتلك الجمعيات مباني المشروعات لحين قيام الشباب بسداد قيمة الوحدات المخصصة لهم وتملكها .

علاقتي بالصحافة ووسائل الإعلام

كانت علاقتي بالصحافة ووسائل الإعلام و مازالت علاقة احترام ومصارحة وشفافية ، وبذلك استمرت وتوطدت هذه العلاقة منذ توليتي لوظائف المناصب القيادية وحتى الآن ، وكثيراً ما يطُلب مني حتى الآن الإدلاء برأيي في بعض المشاكل المتعلقة بالصناعة أو بالتنمية عموماً والتي أدلي برأيي فيها بموضوعية وبما فيه مصلحة مصر .



قضية للمناقشة

اطلاق الحوافز بالقطاع العام :

● هل يسقط حجة البيع بأسعار جبرية تخسر من ورائها الشركات ؟

وزير الصناعة :

● اطلاق الحوافز مطلب اساسى فى كل موقع انتاج ولكن ستظل هناك فجوة بين السعرين الاقتصادى والاجتماعى

● خفض التكلفة ورفع الكفاءة الانتاجية وزيادة معدلات الانتاج مع تحريك الاسعار يعود بنا الى التوازن الاقتصادى



وزير الصناعة يرد على جهاز المحاسبات :

لماذا تخسر الصناعات الغذائية ؟

ومن المسئول عن الخسائر ؟

● زيادة الأجور .. السبب

● رفع سعر الدولار

● خلل التمويل وعجز السيولة

● انقطاع التيار الكهربائي

● .. ورؤساء الشركات الخاسرة يحتمون الملفات بالأرقام ..

من أحاديث الوزير مع الصحافة

<u>الأصدقاء ثروة</u>

اعتدت من صِغَري على حب الآخرين والتعامل معهم بكل الود والإخاء ، ومن طبيعتي المحافظة على علاقة الزمالة الصداقة حتى ما كان ممتداً من عهد الدراسة، واعتدت أن ألتقي بمجموعة أصدقائي في عدة حلقاتٍ في مناسباتٍ مختلفةٍ، سواءً في رحلات سياحية أو تلبيةً لدعوةٍ من أحدهم للقاءٍ أو على موائد الإفطار في شهر رمضان المبارك، وأعتبر أن الصداقة ثروة لا تقدر بمالٍ، وخصوصاً عند تقدُّم العمر والتخفف من أعباء الوظيفة

قصة الوفاء:

اتصل بي الكاتب القدير أحمد رجب وأخطرني أن لديه شكوى من الصناعة ، وذكر أن الدولة حينما قامت بتأميم شركة المقاولون العرب – عثمان أحمد عثمان – احتفظت بأسماء مؤسسي الشركة وكذلك شركة النصر للمقاولات المصرية – حسن علام – أما بالنسبة المصانع ياسين بشبرا الخيمة تم رفع اللافتات التي كانت موضوعة على باب شركة الزجاج ،وأُلغي أسم مؤسسها؛ فليس من العدل أن تُطبّق معايير مختلفة على مؤسسي الشركات الوطنية، وطلب مني إعادة هذه اللافتة إلى موقعها ، فطلبت من رئيس شركة الزجاج إعادة اللافتة إلى موقعها السابق، وتم ذلك فعلاً ؛ فشكرني الأستاذ أحمد رجب، وكتب في عموده اليومي في جريدة الأخبار ما يلي :

" لقد أثبت المهندس فؤاد أبو زغلة أن الوفاء صناعة مصرية "

خلاصة تجربتي

هذه التجربة أقدمها لإخواني وأبنائي من قيادات الصناعة ليستفيدوا منها ،و أركز على بعض الصفات الهامة التي يجب أن تلتزم بها القيادات على كافة المستويات وهي:

- الالتزام بأخلاقيات الانتماء للوطن .
- الاهتمام بالبحث العلمي والتنمية التكنولوجية، وتطوير خطوط الإنتاج والمنتجات؛ للحصول على الجودة العالية بأقل التكاليف؛ بهدف المنافسة داخلياً وخارجيا .
- الإطلاع على كل جديدٍ في مجالات العمل المختلفة، سواءً عن طريق الزيارات الخارجية أو الداخلية للشركات الرائدة وحضور المؤتمرات والندوات لتوسيع المدارك .
- الاهتمام بأن يكون قائد الموقع قدوة للعاملين معه في تصرفاته الشخصية والإنسانية .
- الاهتمام بتنمية العاملين المرتبطة بزيادة الإنتاجية والجودة، وكذلك الاهتمام بالنواحي الاجتماعية والإنسانية التي تمس حياة العاملين وأسرهم وصحتهم .
- الاجتماع الدوري مع القيادات والكوادر المنتجة والاستماع إلى مشاكلهم والعمل على إيجاد الحلول لها .
- القيادة الجماعية ومشاركة العاملين بآرائهم وأفكارهم ومقترحاتهم .
- التعامل بالاحترام الواجب مع كل من الرؤساء والمرؤوسين .
- اختيار قيادات الصف الثاني والثالث على أساس الكفاءة والإخلاص دون أي اعتبارات أخرى .
- إيجاد علاقات مميزة مع الزملاء من القيادات في الشركات الاخري التي يتم التعامل معها أخذاً وعطاءً .
- العمل بإخلاص وأمانة والتضحية بالوقت والجهد دون اعتبارات أخرى.